



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

TESIS DOCTORAL

2018

**LA PRÁCTICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
SECTOR TURÍSTICO. ESTUDIO DE CASOS EN EMPRESAS TURÍSTICAS
HOTELERAS DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA, COLOMBIA**


David Daniel Peña Miranda





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: David Daniel Peña Miranda

 <http://orcid.org/0000-0002-6877-9319>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

TESIS DOCTORAL

2018

Programa de Doctorado Interuniversitario en Turismo

Facultad de Turismo

**LA PRÁCTICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL
SECTOR TURÍSTICO. ESTUDIO DE CASOS EN EMPRESAS TURÍSTICAS
HOTELERAS DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA, COLOMBIA**

David Daniel Peña Miranda

Directores: Dr. Antonio Guevara Plaza

Dr. Jose Antonio Fraiz Brea

PUBLICACIONES DERIVADAS DE LA TESIS

- Peña, D., Guevara, A., Fraiz, J. y Botero, C. (2017). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Cuadernos de Gestión. En prensa.
- Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La investigación de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Análisis y revisión de la literatura científica. Turismo y Sociedad, XVIII, pp. 137-158.
- Peña, D., Guevara, A. y Fraiz, J. (2016). La Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. Estudio de casos en empresas turísticas hoteleras de la ciudad de Santa Marta, Colombia. TURPADE, Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo, 4, pp. 4-28.

Dedico esta Tesis Doctoral a Dios, a mi familia,
a mis amigos/as más cercanos/as y a todas
aquellas personas que de alguna u otra
manera contribuyeron sinceramente
y con cariño a su realización.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al cuerpo de Profesores, Administrativos y Directivos del Doctorado por todo el apoyo brindado, desde sus diferentes labores, durante estos enriquecedores años de estudio y trabajo.

De manera especial, agradezco a los Profesores Dr. Antonio Guevara Plaza y Dr. Jose Antonio Fraiz Brea, por haber sido mis Directores de Tesis, resaltando de ellos su sólida formación y experiencia académica; y lo más importante, la extraordinaria calidad humana que siempre han transmitido en cada uno de los momentos que hemos tenido contacto.

De igual forma, doy mis agradecimientos a las ocho empresas hoteleras de la ciudad de Santa Marta (Colombia) que han participado en el presente estudio y en especial a sus Directores/as, ya que sin ellos/as hubiese sido imposible realizar esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a Dios por iluminarme y guiarme cada día, a mis padres Jairo y Julieta, hermanos Pepe y Felipe, a mi sobrina María Camila, a mis familiares y amigos/as en general (y dentro de ellos, de forma especial, a la Familia Consuegra Rodríguez), quienes han contribuido, desde sus diferentes roles, a que cada día sea un mejor profesional, pero sobre todo, un mejor ser humano.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.	12
I. JUSTIFICACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.	13
II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.	19
III. ESTRUCTURA.	24
PARTE I. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL ESTUDIO.	27
CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA RSE.	27
1.1. BASES PARA EL CONSTRUCTO DE LA RSE.....	27
1.2. DEFINICIONES DE RSE.....	34
1.3. DEFINICIÓN DE RSE ADOPTADA PARA EL PRESENTE ESTUDIO... 44	
CAPÍTULO 2. LA PRÁCTICA DE LA RSE.	57
2.1. INICIATIVAS, INSTRUMENTOS Y PROMOTORES DE LA RSE.	57
2.1.1. Principales iniciativas e instrumentos.	57
2.1.2. Principales organizaciones promotoras de la RSE.	64
2.2. LA RSE EN EL MUNDO. DIVERSAS INTERPRETACIONES.....	70
2.2.1. La RSE en los cinco continentes.	73
La RSE en América Latina.....	79
La RSE en Colombia.....	83
2.3. TEORÍAS CIENTÍFICAS DE RSE.	93
2.4. REVISIÓN DE LITERATURA EN RSE.....	98
2.4.1. Metodología de la revisión.	98

2.4.2. Investigación académica de la RSE desde el ámbito general del <i>management</i>	101
2.4.3. Investigación académica de la RSE en el sector hotelero.	105
2.4.4. Reflexión sobre la revisión.....	124
PARTE II. ESTUDIO EMPÍRICO.....	127
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
3.1. ASPECTOS GENERALES.....	127
3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN, EL PERFIL CARACTERÍSTICO, LAS PRÁCTICAS DE RSE Y EL MODELO DE CLASIFICACIÓN APLICADO A LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL ESTUDIO.....	136
3.2.1. Hipótesis del primer grupo: La Práctica de la RSE. 136	
3.2.2. Hipótesis del segundo grupo: Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.....	142
3.2.3. Perfil característico, Prácticas de RSE y modelo de clasificación aplicado a las empresas hoteleras del estudio.....	145
3.3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	152
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	156
4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS.....	157
4.1.1. Perfil Característico de los hoteles del estudio.	157
4.1.2. Resultados sobre la Práctica de la RSE.	162
4.1.3. Resultados sobre las Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.....	174

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.	180
4.2.1. Hipótesis del primer grupo: La Práctica de la RSE.	180
4.2.2. Hipótesis del segundo grupo. Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.....	183
4.3. ANÁLISIS INTEGRAL. PLANES DE MEJORA Y MODELO DE GESTIÓN DE LA RSE PROPUESTO.	187
4.3.1. Planes de Mejora propuestos para los hoteles del estudio.	187
4.3.2. Modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero. ..	197
PARTE III. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.	203
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, APORTACIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.	203
5.1. INTRODUCCIÓN A LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.	203
5.2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA..	206
5.3. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	219
5.4. IMPLICACIONES GERENCIALES.	226
5.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	234
5.6. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.	235
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	238
ANEXOS	292

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 60 definiciones de RSE propuestas por académicos	36
Tabla 2. 40 definiciones de RSE propuestas por organizaciones internacionales, empresariales y de la sociedad civil	40
Tabla 3. Principales iniciativas e instrumentos para la práctica de la RSE	60
Tabla 4. Organizaciones internacionales, empresariales, académicas y de la sociedad civil promotoras de la RSE	65
Tabla 5. Teorías científicas de la RSE	95
Tabla 6. Líneas de investigación de RSE sector hotelero 2004-2014.....	110
Tabla 7. Motivaciones y obstáculos para la implementación de la RSE	145
Tabla 8. Estudios que muestran una taxonomía de actividades de RSE.....	148
Tabla 9. Clasificación de actividades de RSE por dimensión	149
Tabla 10. Clasificación de empresas según sus prácticas de RSE	151
Tabla 11. Estructura del cuestionario.....	154
Tabla 12. Perfil característico de los hoteles del estudio	161
Tabla 13. Valoración de las Actividades Económ. realizadas por los hoteles	163
Tabla 14. Valoración de las Actividades Sociales realizadas por los hoteles	165
Tabla 15. Valoración de las Actividades Ambient. realizadas por los hoteles	167
Tabla 16. Clasificación de las empresas hoteleras del estudio según sus prácticas de RSE	171
Tabla 17. Valoración de las Motivaciones para la implementación de la RSE	174
Tabla 18. Valoración de los Obstáculos para la implementación de la RSE..	177
Tabla 19. Plan de mejora en RSE hoteles micro y pequeños - hoteles Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2	189
Tabla 20. Plan de mejora en RSE hoteles medianos - hoteles Hme1 y Hme2.	192
Tabla 21. Plan de mejora en RSE hoteles grandes - Hoteles Hgr1 y Hgr2....	195
Tabla 22. Valoración de los criterios de priorización de actividades de RSE....	201
Tabla 23. Hipótesis planteadas en la investigación y contraste	205

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valoración de las Actividades Económ. realizadas por los hoteles..	164
Gráfico 2. Valoración de las Actividades Sociales realizadas por los hoteles...	166
Gráfico 3. Valoración de las Actividades Ambient. realizadas por los hoteles..	168
Gráfico 4. Valoración media de las Prácticas de RSE de los hoteles.....	172
Gráfico 5. Valoración de las motivaciones para la implementación de la RSE.	175
Gráfico 6. Valoración de los obstáculos para la implementación de la RSE....	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero.... 199

INTRODUCCIÓN.

El presente epígrafe introductorio ha sido estructurado en tres partes en donde se hace una presentación sobre la justificación, el ámbito de aplicación, los objetivos y la estructura general de la tesis doctoral.

La primera parte corresponde a la justificación y el ámbito de aplicación del tema de investigación, en la cual se exponen la vigencia y relevancia del mismo para el ámbito del *management* y del turismo, así como la necesidad de estudiarlo, derivada de las lagunas del conocimiento sobre el mismo. Seguidamente, se plantea la pregunta problema de la presente tesis doctoral, así como las razones que explican y motivan su solución.

En la segunda parte, se presentan los objetivos (general y específicos) de la investigación, así como las correspondientes hipótesis de investigación que los sustentan, las cuales son fundamentadas, desarrolladas y contrastadas a lo largo de este trabajo.

I. JUSTIFICACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El interés académico por el estudio de la **Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE)** es evidente, siendo la Revolución Industrial del siglo XIX la primera que centró la atención en este tema (Riccardi, 2004). Carroll (1999), por su parte, sitúa el año 1953 como punto de partida del constructo de la RSE en la literatura científica y 20 años después Votaw y Sethi (1973) la definían como un término brillante que significa algo, pero no es siempre lo mismo para todos. En los tiempos actuales, muchos estudiosos de la RSE siguen y apoyan esta pensamiento, no obstante, coinciden en que la RSE establece que las responsabilidades de las empresas no se limitan sólo a sus accionistas, sino a la sociedad en general (Cruz y Porto, 2016).

La RSE es un fenómeno dinámico que puede ir cambiando con el tiempo y ser diferente de acuerdo al lugar y al sector económico en donde se lleve a cabo. El espacio y el tiempo son variables que inciden directamente sobre las formas y contenidos de la RSE, por tanto, su contenido y aplicación puede variar de un país a otro, a lo largo del tiempo y de acuerdo a las empresas (González, Alén y Rodríguez, 2011).

Es así como la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo (Welford et al. 2007 citado en Guédez, 2010) y en este sentido, el concepto de la RSE debe ser adaptado a las situaciones y prácticas específicas de cada sector y subsector económico (Cochran, 2007). El éxito de su aplicación estará en función del sector específico que la lleve a cabo, así como de las

condiciones ambientales enfrentadas por cada una de las empresas que lo componen en un momento dado del tiempo.

Por otra parte, autores como Bigné et al. (2010); De Bakker et al. (2005); Gerde y Wokutch (1998); Lockett et al. (2006); y Rowley y Berman (2000); citados en Perdomo y Escobar (2011) argumentan que la RSE ha evolucionado como un campo de estudio en un sentido progresivo dentro de la disciplina del interés del presente trabajo, es decir, la administración (*management*), no obstante en la literatura científica son escasos los trabajos e investigaciones sectoriales en el tema y más aún en empresas del sector turístico (Bohdanowicz, 2006); investigadores reconocidos en turismo como Henderson (2006); Papaleo y Beeton (2006); y Fennel y Malloy (2007); citados en Tepelus (2008) coinciden con esta afirmación.

De manera específica, el sector objeto del presente estudio, el **turismo**, es uno de los sectores más importantes para la economía mundial, considerado clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar global (UNWTO, 2016). Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), el turismo representa a nivel mundial el 10,2% del PIB, el 6,6% de las exportaciones totales, casi el 30% de las exportaciones de servicios, emplea al 10% del total de trabajadores y se estima que para el 2027 alcance la cifra record de los 380 millones de puestos de trabajo (WTTC, 2017). Sin embargo, también es reconocido por la generación de impactos en los lugares donde se desarrolla, y en este sentido, la sociedad en general cada vez más conoce y es consciente de esta realidad (Holden 2003). Por lo tanto, el estudio de la RSE en el sector

turístico se convierte en una herramienta que puede contribuir, tanto a la identificación de dichos impactos, como a su correcta gestión.

De igual manera, la RSE es relevante para el **sector hotelero** debido a su conexión directa con el medio ambiente y la comunidad, cuestión que se ve determinada por su ubicación física en el propio destino turístico. En concreto, la industria hotelera tiene un fuerte impacto en el ambiente natural y social, a través de la contaminación del aire, la contaminación acústica, la generación de residuos, el consumo de espacio, entre otros, con lo cual, el estudio de la RSE en las **empresas turísticas hoteleras** es de una evidente importancia (Chung y Parker, 2010 citados en Li, Fu y Huang, 2015) adquiriendo cada vez más una mayor atención e interés.

Sin embargo, la literatura específica sobre RSE en la industria hotelera se puede calificar como escasa, si se compara con otros temas de mayor desarrollo investigativo en el sector turístico/hotelero; y más aún, si se contrasta con otros sectores económicos. Por ejemplo, Bohdanowicz y Zientara (2009) y Gard McGehee et al. (2009), argumentan que pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSE en el sector hotelero, mientras que Bohdanowicz (2007) y Holcomb, Upchurch y Okumus (2007) evidencian el bajo número de trabajos, desde el punto de vista holístico, sobre la RSE en las empresas de alojamiento. Esto, sin duda alguna, es una motivación adicional para el autor del presente estudio, para trabajar en la RSE desde el ámbito de la aplicación del sector turístico, concretamente en las empresas de alojamiento.

A pesar de que el trabajo se enmarca en la realidad del sector hotelero, se pretende, que los resultados y aportaciones del mismo, tengan una proyección general al resto de empresas del sector y de otros sectores, así como también una aplicación práctica a nivel internacional, sin perder de vista las particularidades de los entornos locales en donde se desarrolle; esto último es muy importante para el éxito de la RSE, pues se ha evidenciado que, en la práctica, la RSE tiene un carácter contextual (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006) y muchos autores siguen justificando este hecho.

En cuanto al aspecto geográfico, el interés de la RSE debe centrarse en las regiones más pobres del planeta y la población con menos recursos, en donde la solución a gran parte de sus problemas, únicamente puede conseguirse con la involucración directa y sostenida del sector empresarial, el cual puede reforzar su propia prosperidad en este proceso (Prahalad y Hammond, 2002). Sin duda alguna, para muchos países en vía de desarrollo, el turismo ha adquirido una importancia significativa hasta convertirse, en algunos casos, en la principal fuente de ingresos; por ejemplo ha sido evidente el aporte sustancial del sector turístico a la economías de países como los de América Latina, cuestión que puede contribuir claramente a la atenuación de la pobreza que tanto golpea a la región (OMT, 2008).

En este sentido, **Colombia** es un país en vía de desarrollo perteneciente a la región latinoamericana en donde el turismo ha adquirido una evidente importancia nacional, hasta el punto de ubicarlo en la tercera posición en materia de exportación, solamente

por detrás del petróleo y el carbón, superando, inclusive, a un producto tan tradicional para el país como son las Flores. De manera más específica el sector hotelero se ha convertido en el primer generador de puestos de trabajo del país y dentro de éste su región caribe es una de las zonas con mayor operación turística, dentro de la cual se encuentra la ciudad de **Santa Marta** (lugar del estudio) que, además de contar con recursos naturales, geográficos, históricos y culturales destacados, se le reconoce como una de las ciudades con mayor desarrollo turístico de la región y con gran potencial de desarrollo turístico nacional e internacional. Como refuerzo a lo que aquí se consigna, en el epígrafe de los resultados se hace una contextualización del área geográfica de actuación, tanto a nivel nacional (Colombia como país) y regional (Magdalena como departamento cuya capital es la ciudad de Santa Marta) y su relación con el turismo, pues precisamente la investigación se aplica a dicho sector.

Bajo este contexto, la presente investigación doctoral, pretende hacer una contribución concreta al mundo empresarial y académico, en el sentido de aportar al debate sobre la Práctica de la RSE, todo ello bajo un marco científico sólido que permita el traslado efectivo de la misma, al mundo real de las organizaciones, haciendo un especial énfasis en las empresas turísticas hoteleras. De una manera más amplia, se pretenden aportar resultados concretos que contribuyan al enriquecimiento del constante debate académico que se viene dando durante las últimas décadas, entre aquellos pensadores que defienden el clásico modelo de gestión empresarial (maximización de beneficios como único objetivo empresarial), y aquellos otros que argumentan que, además de los aspectos económicos propios de la naturaleza utilitarista de la empresa, se deben tener

en cuenta las cuestiones sociales y ambientales del entorno, hasta el punto de integrarlas en la gestión organizacional; dicho debate, además de despertar el interés en las escuelas de negocios, ha llamado la atención del propio sector empresarial, inversores, gobiernos, e inclusive, de la sociedad en general.

Es así como, a partir de una extensa revisión de literatura y la experiencia del investigador principal adquirida de diversos trabajos desarrollados en el campo práctico-laboral relacionados con el tema de la RSE, la pregunta de investigación formulada para el presente estudio es:

¿Cuáles son las Prácticas de RSE que, a ciencia cierta, llevan a cabo las empresas turísticas hoteleras de la ciudad de Santa Marta (Colombia) y su consecuente clasificación según los niveles de aplicación de las mismas, así como las principales motivaciones y obstáculos para su debida implementación?

Se pretende entonces, llevar a cabo un estudio de rigor científico que permita conocer, en la zona del estudio, las actuaciones concretas de las empresas turísticas de alojamiento, en materia de RSE, desde la óptica de la práctica, para luego proponer un modelo de gestión de la RSE cuyo objetivo se centra en convertir a la RSE en la esencia de la gestión estratégica de las empresas turísticas de alojamiento del sector hotelero de la zona, para que las acciones de éstas, puedan aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos sus *stakeholders*,

así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo un mayor valor compartido empresa-sociedad anfitriona.

Finalmente, la presente investigación ha pretendido generar contribuciones específicas al tema central del estudio, como se puede observar en la descripción de 35 aportaciones, 20 de las cuales se han derivado del análisis de la revisión teórica y 15 de los resultados del estudio empírico de la tesis.

II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

El objeto del presente estudio es conocer las Prácticas de RSE que llevan a cabo los hoteles de la ciudad de Santa Marta (Colombia), su consecuente clasificación en la materia y las diferentes motivaciones y obstáculos que impulsan o dificultan su implementación, para luego proponer a cada establecimiento un plan de mejora y un modelo de gestión de la RSE aplicado al sector hotelero en su conjunto, que facilite el direccionamiento y puesta en marcha de las actividades de RSE y su respectivos planes, buscando siempre el mayor beneficio, tanto para los empresas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

Con esto, los/as directores/as hoteleros, contarán con un modelo que les brinde información fiable, relevante y útil para la mejora en la toma de decisiones en materia de RSE, lo que permitirá a las empresas del sector, tener una mayor implicación con el

bienestar de todos sus *stakeholders* y contribuir de mejor manera con el desarrollo de un turismo más responsable y sostenible en su área de influencia más cercana.

Para una mayor comprensión a continuación, se describe el objetivo general del estudio, con sus correspondientes objetivos específicos.

Objetivo General.

Contribuir al análisis, discusión y construcción de modelos epistémico-prácticos de RSE en turismo y más concretamente en el sector hotelero, por un lado, a partir de la identificación, el diagnóstico y la evaluación de las Prácticas de RSE de los establecimientos hoteleros del estudio y su consecuente clasificación, según los niveles de aplicación de las mismas, determinando además las principales motivaciones y obstáculos para la implementación; y por el otro, proponiendo planes de mejora a cada uno de los hoteles y un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector, que permite direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE, como sus respectivos planes, cuyo objetivo se centra en aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos los *stakeholders* del sector, así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo el mayor beneficio, tanto para las empresas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

Objetivos Específicos.

- 1) Identificar, diagnosticar y evaluar las Prácticas de RSE de los hoteles del estudio.
- 2) Realizar una clasificación para las empresas turísticas hoteleras a partir de las Prácticas de RSE que llevan a cabo.
- 3) Determinar las principales motivaciones y obstáculos para la puesta en marcha de Prácticas de RSE en los hoteles del estudio.
- 4) Diseñar un plan de mejora en materia de RSE para cada una de los hoteles del estudio y un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector; que permita direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE, como sus respectivos planes, buscando siempre el mayor beneficio, tanto para las empresas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

A partir de lo anterior, han sido planteadas una serie de hipótesis, las cuales serán explicadas y contrastadas empíricamente mediante un estudio que se desarrollará en el área objeto de la investigación, cuestiones que se explicarán en detalle en la segunda parte de la tesis, por tanto, para no ser tan repetitivos, en este epígrafe las hipótesis solo serán mencionadas.

Las hipótesis del presente estudio fueron estructuradas a partir de una sinergia entre las investigaciones previas encontradas¹ y la experiencia del investigador del presente trabajo en el campo de la RSE.

En general, se plantean 2 grupos de hipótesis, para cada una de los cuales se proponen 2 específicas, dando lugar a un total de 4 hipótesis a contrastar que se describen a continuación.

- **Primer Grupo: La Práctica de la RSE.**

Explicación General. En diferentes sectores económicos, incluido el turístico/hotelero, se han evidenciado Prácticas de RSE con niveles de aplicación mínimo, bajo y medio que clasifican a las organizaciones dentro de los grupos de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legales y activas.

Con base en esto, se plantean las siguientes dos hipótesis:

H1.1. Las Prácticas de RSE que realizan las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un nivel de aplicación mínimo, bajo y medio.

H1.2. Las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de clasificación de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legal y activas.

¹ Se llevó a cabo una exhaustiva revisión de literatura (la cual se detalla a lo largo de la presente tesis) que permitió identificar investigaciones que fueron claves para la configuración de las hipótesis del estudio.

- **Segundo Grupo: Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.**

Explicación General. En diferentes sectores económicos, incluido el turístico/hotelero, se ha demostrado que existen diversas motivaciones (internas-externas) y obstáculos (internos-externos) que impulsan o dificultan la implementación de Prácticas de RSE.

Con base en esto, se plantean las siguientes dos hipótesis:

H2.1. Existen motivaciones internas (valores/estilo de dirección y competitividad) y externas (imagen/reputación y presión stakeholders) que impulsan la puesta en marcha de prácticas de RSE.

H2.2. Existen obstáculos internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento) y externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) que dificultan la implementación de Prácticas de RSE.

III. ESTRUCTURA.

Para una mayor comprensión, el presente estudio se ha dividido en tres partes; en la primera, a partir de una extensa revisión bibliográfica en la materia, se hace un análisis conceptual y teórico sobre la RSE y su práctica; en la segunda, se describe la metodología de la investigación y se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, así como la contrastación respectiva de las hipótesis de investigación del estudio empírico; y en la tercera se exponen las conclusiones generales, aportaciones, implicaciones gerenciales, limitaciones y líneas futuras de investigación.

El resultado concreto de la primera parte ha sido el desarrollo en 2 capítulos. El primero, se divide en tres partes, en las cuales se hace una rigurosa aproximación conceptual de la RSE, explicando las bases científicas para el constructo de la misma; se describen y agrupan diversas definiciones propuestas por diferentes *stakeholders* de la sociedad (académicos, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil); y se muestra la definición de RSE adoptada para el presente estudio. El segundo, consta de 4 epígrafes, que tienen que ver con las iniciativas, instrumentos y promotores de la RSE; el análisis de la aplicación de la RSE en los cinco continentes, en América Latina y en Colombia (país del estudio); el análisis de las teorías científicas de RSE y la muestra de los resultados de la revisión de literatura científica producida en RSE desde la perspectiva del *management* y aplicada al sector hotelero (como aporte al estudio), por ser éste del interés del presente trabajo.

Seguidamente, en la segunda parte se describen, por un lado, la metodología de la investigación (capítulo 3); y por el otro, se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, así como la contrastación respectiva de las hipótesis de investigación del estudio empírico y las correspondientes propuestas de mejora y aportaciones en materia de gestión de la RSE al sector hotelero de la zona del estudio (capítulo 4). El capítulo 3 se divide en 3 partes; en la primera, se exponen los aspectos generales de la metodología; en la segunda se describe la fundamentación teórica de las hipótesis de investigación, el perfil característico, las Prácticas de RSE y el modelo de clasificación aplicado a las empresas hoteleras del estudio; y en la tercera, se hace una descripción detallada del trabajo de campo realizado. Por su parte, el capítulo 4 consta de 3 partes; en la primera, se muestra una descripción general de los resultados sobre el perfil característico de los hoteles, las Prácticas de RSE y las motivaciones y obstáculos para su implementación; en la segunda se lleva a cabo el contraste total de las hipótesis de investigación; y en la tercera, como aporte adicional a la tesis doctoral, a partir de los resultados obtenidos, se realiza un análisis integral que da como resultado el diseño de planes de mejora de RSE para los hoteles del estudio y de un modelo práctico de gestión de la RSE para al sector hotelero de la zona.

Finalmente, la tercera parte comprende un capítulo dividido en 6 partes; en la primera, se hace una introducción a las conclusiones generales del estudio, describiendo el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo; en la segunda y tercera se exponen las principales conclusiones y aportaciones propiamente dichas de la tesis doctoral, a partir de los resultados obtenidos del análisis de la revisión teórica y del

estudio empírico realizado; en la cuarta, se relacionan las principales implicaciones gerenciales que se extraen de dichas conclusiones/aportaciones; y finalmente, en la quinta y sexta parte, se presentan las limitaciones particulares del estudio y se proponen las líneas futuras de investigación.

Teniendo claro lo anterior, en las próximas páginas se desarrollan las tres partes que componen la presente tesis doctoral.

PARTE I. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DEL ESTUDIO.

CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA RSE.

En este primer capítulo se hace una rigurosa aproximación conceptual de la RSE, explicando las bases científicas para el constructo de la misma, describiendo y agrupando las diferentes definiciones propuestas por los diferentes *stakeholders* de la sociedad a nivel mundial (aportaciones de académicos, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil), mostrando al final la definición de RSE adoptada para el presente estudio.

1.1. BASES PARA EL CONSTRUCTO DE LA RSE.

Tal como se comentó en la introducción de la presente tesis, Carroll (1999) sitúa dentro de la literatura científica, el año 1953 como punto de partida del constructo de la RSE con la publicación del libro *“Social Responsibilities of the Businessmen”* de Howard Bowen, quién fue postulado por el mismo Carroll como Padre de la RSE. Muchos se identifican con esta postura, la cual ha dado origen a un extenso debate sobre la naturaleza de la RSE (Carroll, 1979 y 1999; Moir, 2001; Van Marrewijk, 2003), el cual ha quedado plasmado en las diferentes definiciones conceptuales propuestas para la misma, entre las que se encuentran las de Bowen (1953), Davis (1960, 1967 y 1973), Frederick (1960), Sethi (1975), Jones (1980), Carroll (1983), Freeman y Reed (1983), Freeman y Liedtka (1991), Drucker (1984), Epstein (1987), Lerner y Fryxell (1988), Angelidis e Ibrahim

(1993), Brown y Dacin (1997), Enderle y Tavis (1998), Maignan, Ferrell y Hult (1999), Comisión Europea (2001 y 2011), Van Marrewijk (2003), Basil y Weber (2006), Panwar et al. (2006) y Guía ISO 26000 (2010).

En un interesante artículo, Churchill (1979) argumenta que la definición adecuada del dominio de cualquier constructo es requisito fundamental para comprender y realizar mediciones adecuadas sobre el mismo, por lo tanto, antes de elaborar la definición conceptual propiamente dicha se hace necesario identificar con claridad la dimensión o dimensiones que lo conforman, para lo cual existen varios marcos de referencia, los cuales se discuten a continuación.

Lantos (2001) y Maignan y Ferrell (2003) argumentan que el trabajo de mayor aceptación y más utilizado en el campo de la investigación científica de la RSE ha sido el desarrollado por Carroll en 1979, el cual fue revisado por él mismo en 1991 y 1999. Trabajos significativos e influyentes sobre la RSE que utilizan su modelo, como los de Burton y Hegarty (1999) y Maignan, Ferrell y Hult (1999) constatan este hecho.

Según Carroll (1979, 1991 y 1999), las dimensiones que hacen parte de la RSE son la económica (ser rentables), la legal (cumplir con la ley), la ética (ser ético) y la filantrópica o discrecional (ser un buen ciudadano corporativo), las cuales dependen unas de otras de una manera sucesiva. No obstante, el concepto de la RSE muestra un claro alineamiento con la triple perspectiva económica, social y medioambiental de la sostenibilidad (Bigné et al., 2005), la cual, a pesar de haber sido desarrollada para un

nivel macro, ostenta una gran atención en el nivel organizativo (Garriga y Melé, 2004), ya que según este enfoque la RSE es un reflejo de las mayores expectativas de ciudadanos, consumidores e inversores respecto al crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente (Comisión Europea, 2001; Eberhard-Harribey, 2006).

Es claro entonces que las dimensiones propuestas por Carroll no muestran explícitamente este triple enfoque del **Desarrollo Sostenible (en adelante DS)**, ya que normalmente su estudio se ha basado en las definiciones y opiniones dadas solamente por los directivos (Swaen et al., 2003) y en la práctica no es sabido a ciencia cierta, hasta qué punto dichas dimensiones reflejan de una manera apropiada las percepciones de todos los *stakeholders*, principalmente la de los consumidores o clientes (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003). Esto hace que se creen dudas en cuanto a la aplicación práctica y exitosa del trabajo de Carroll en la gestión organizacional sostenible.

Debido a lo anterior, se hace necesaria la construcción de una definición de RSE a partir del enfoque del DS. Dos de las más grandes iniciativas globales en materia de RSE, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), coinciden con esta afirmación. Igualmente, en el ámbito académico, el *Institute for Corporate Culture Affairs* (ICCA) de Alemania y el *Center for Creative Leadership de Greensboro*, Carolina del Norte (USA), se unen al mismo consenso sobre RSE y DS. Vale la pena mencionar que el primero es un organismo alemán con gran reconocimiento

académico mundial en el tema de la RSE por sus importantes publicaciones en la materia; y el segundo es una institución académica de gran trayectoria internacional en el tema de liderazgo empresarial para el beneficio de la sociedad y su estrecha relación con el tema de la RSE. A continuación, se hará una explicación más detallada de estos 4 organismos y su valiosa aportación a la RSE en relación al DS.

El Pacto Mundial, es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo con 12.000 participantes (8.000 empresas y 4.000 organizaciones de la sociedad civil) de más de 145 países alrededor del mundo, (Global Compact 2013 y 2014); de otro lado, la Guía ISO 26000 (2010) fue elaborada por la membresía más grande y amplia en términos de representación de las partes interesadas de cualquier grupo que se haya conformado para desarrollar un estándar ISO, con 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros y 42 organizaciones vinculadas que representaban los principales grupos de partes interesadas de industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo, investigación, entre otros. La membresía contó además con un equilibrio geográfico y de género de los participantes bastante importante (ISO, 2010).

Para el Pacto Mundial, la RSE debe entenderse como el camino hacia la sostenibilidad corporativa (*Corporate sustainability*), es decir la generación de valor en el largo plazo en términos financieros, sociales, ambientales y éticos; es decir, la empresa debe operar siempre de una manera socialmente responsable para construir confianza, capital social y al mismo tiempo promover y contribuir al DS y a la ciudadanía corporativa (Global

Compact 2013). Por su parte, para la Guía ISO 26000, las acciones de RSE y las metas globales de las empresas deben ser consistentes con los intereses de la sociedad y con el DS; las organizaciones alrededor del mundo y sus *stakeholders*, son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios de un comportamiento socialmente responsable y por esto el objetivo de la RSE es contribuir al DS (ISO, 2010).

Por otro lado, El ICCA ha dejado plasmado en sus dos más importantes trabajos (*The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility-CSR*, 2006, editado por Hennigfeld, Pohl y Tolhurst; y *The A to Z of Corporate Social Responsibility-CSR*, 2007, 2010, editados por Visser et al.) que la RSE es la forma de hacer negocio éticamente, con el fin de lograr el DS, no solo en términos económicos sino en las esferas sociales y medioambientales. En el mundo académico internacional, estas dos publicaciones son muy prestigiosas y reconocidas, ya que incluyen artículos de más de 100 expertos en RSE de todo el mundo. Concretamente “*The ICCA Handbook on CSR*” ha sido la primera base global de las Prácticas de RSE en las empresas más importantes del mundo y *The A to Z of CSR*” ha sido el primer diccionario académico de la RSE (Visser et al., 2007).

Por último, el *Center for Creative Leadership*, realizó en 2009 uno de los trabajos más interesantes y rigurosos del mundo académico en materia de RSE, titulado “*Corporate Social Responsibility and Sustainable Businesses, a Guide to Leadership Tasks and Functions*”, en el cual hace una extensa revisión de literatura académica y profesional/empresarial sobre RSE y Liderazgo; en esta encontraron 211 documentos en 10 años (2000-2009), identificando los siguientes tópicos: Enfoques para la promoción y

aplicación de la RSE; RSE como modelo de negocio versus desarrollo; RSE, identidad corporativa y ética; RSE y rendición de cuentas; compromisos con los *stakeholders* o asociación; líder, capacidades de liderazgo y competencias para la RSE; y desafíos y limitaciones de la RSE.

Siguiendo con la academia, Atehortúa (2008) hace una explicación detallada al concluir que la RSE se mueve fundamentalmente en las dimensiones de lo económico, lo social y lo ambiental. En lo económico, generando empleo y aportando parte de los beneficios que la empresa recibe de la sociedad en proyectos productivos que sean de provecho, tanto para los propios empleados como para las comunidades. En lo social, en la ejecución de actividades de promoción del desarrollo entre las comunidades, respetando su cultura, sus derechos, promoviendo sus iniciativas y fomentando la prohibición del trabajo de menores, la aplicación de prácticas de seguridad para con los trabajadores y la formación en la diversidad. Y En lo ambiental, a través de la promoción interna y externa de una cultura de prevención de la contaminación, el uso racional de los recursos naturales, los materiales, la energía, el agua, la biodiversidad y la reducción de las emisiones, efluentes y desperdicios.

Esta concepción sobre RSE se basa en el modelo del DS y autores como Wempe y Kaptein (2002); Linnanen y Panapanaan (2002); y Panwar et al. (2006) han fundamentado diversas definiciones de la RSE de acuerdo a los planteamientos del DS, las cuales se basan en la triple línea base o la triple cuenta de resultados (Económica, Ambiental y Social). Los primeros exponen que la RSE gira en torno a las utilidades

(*profit*), las personas (*people*) y el planeta (*planet*). Los segundos explican que la RSE comprende las responsabilidades económicas, sociales y ambientales. Y los últimos concluyen que la RSE está compuesta por las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

De manera general, el esquema de la triple línea de base o *Triple Bottom Line*, desarrollado en 1994 por el cofundador de la prestigiosa organización *SustainAbility* John Elkington, expone que las empresas pueden crear valor sostenible en el tiempo y lograr resultados integrales mediante acciones conjuntas dirigidas desde los ejes ambientales, económicos y sociales (Elkington, 2010).

Queda claro entonces que el constructo de la RSE debe fundamentarse en el modelo del DS (y en el marco que soporta la ética, tal como se explicará en un próximo epígrafe), no obstante, autores como Lantos (2001) advierten que el concepto de RSE propiamente dicho ha sido considerado difuso con límites poco claros y debatible en cuanto a su legitimidad y además se ha evidenciado que en la práctica tiene un carácter contextual (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006). Por lo tanto, la idea de alcanzar una definición de RSE que se ajuste a todas las situaciones y contextos está siendo abandonada (Van Marrewijk y Werre, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006).

Por lo anterior, se concluye que una sola definición de RSE aplicada a todos los contextos, entorpecería la operatividad del concepto, su medición y su implementación

(Driver, 2006), por ello, deberían aceptarse definiciones específicas surgidas desde una variada gama de enfoques (Ougaard y Nielsen, 2004; y Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005) y aplicadas a diferentes campos de actuación, tanto desde el punto de vista de las diferentes áreas del conocimiento, como de los diversos sectores de la sociedad, incluido el empresarial. No obstante y como regla general el constructo de RSE debe partir del supuesto de que las Responsabilidades Sociales son Universales y tal como se comentó anteriormente, así como los mercados y las finanzas se han globalizado, deben hacerlo también los elementos básicos que constituyen dichas responsabilidades (Robledo, 2004).

En este sentido, cualquier definición específica sobre la RSE debe estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como los Derechos Humanos, los Estándares Laborales, el Medio Ambiente, el DS, la Justicia, entre otros, de tal manera que la empresa tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de la sociedad y además contribuya a la construcción de un mundo más justo y equitativo para todos.

1.2. DEFINICIONES DE RSE.

La importancia e interés en el estudio científico de la RSE es tan evidente que según García (2004), existen alrededor de 225 definiciones y numerosas iniciativas tanto públicas como privadas en la materia. Por tanto, como aportación al presente estudio y

para una mejor comprensión del tema, han sido seleccionadas las 100 definiciones de RSE más influyentes a nivel mundial, tomando como base los trabajos de Friedman (1962); Davis (1967); Manne y Wallich (1972); Carroll (1979, 1983, 1991 y 1999); Lerner y Fryxell (1988); Wood (1991); Brown y Dacin (1997); Mohr, Webb y Harris (2001); Correa, Flynn y Amit (2004); García (2004); Durán (2005); Solano (2006); Yepes, Peña y Sánchez (2007); Alvarado (2008); Pérez (2011); Vives (2011); y Kliksberg (2012b).

Las definiciones fueron divididas en dos grandes grupos. El primero lo conforman aquellas aportadas por destacados académicos que han estudiado rigurosamente el tema (ver tabla 1), dando lugar a 60 definiciones. El segundo está formado por las aportaciones que han hecho diferentes *stakeholders* de la sociedad, concretamente, organizaciones internacionales, organizaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil (ver tabla 2), dando lugar a 40 definiciones, las cuales fueron tomadas directamente de sus páginas web.

Tabla 1. 60 definiciones de RSE propuestas por académicos

Década	Número de Definiciones	Año	Autor (es)	Definición de RSE
50's	1	1953	Bowen	Obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.
60's	6	1960	Davis	Decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá los intereses económicos o técnicos de la empresa.
			Frederick	Los hombres de negocios deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público, empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejore el bienestar socioeconómico total.
		1962	Friedman	Uso de los recursos de la empresa e implicación en actividades diseñadas únicamente para incrementar sus utilidades, siempre que permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, de la competencia abierta y libre, sin decepción o fraude.
		1963	McGuire	Ir más allá de los requerimientos legales y económicos.
		1967	Davis	Responsabilidad que surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas de que los actos propios puedan afectar a los intereses de otros
		1968	Davis y Blomstrom	Obligación personal de considerar los efectos de las decisiones y actos dentro de un sistema social global.
70's	11	1972	Manne y Wallich	Acciones voluntarias.
			Steiner	Actividades económicas, legales y voluntarias.
		1973	Davis	Consideración de la empresa de, y en respuesta a, aspectos que van más allá de los estrechos requerimientos de la empres para lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca.
		1974	Eells y Walton	Preocupación por el conjunto del sistema social.
		1975	Backman	Objetivos y motivaciones a los que se debería conceder importancia en la empresa.
			Sethi	Llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el cual sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes.
		1976	Davis	Respuesta de la empresa a problemas distintos de los tradicionales – económicos, técnicos y legales – de la empresa.
			Fitch	Intento de solucionar los problemas sociales causados en parte o totalmente por la empresa.
			Hay, Gray y Gates	Responsabilidad en una serie de ámbitos de interés social.
		1977	Drucker	Cumplimiento de las reclamaciones de la sociedad y los consumidores empresa.
		1979	Carroll	Conjunto de expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento del tiempo determinado.

80's	8	1980	Jones	Noción de que las corporaciones tienen una obligación, que debe ser voluntariamente adoptada, hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones, tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas, y más allá de la prescrita por la ley y el contrato sindical.
		1982	Donalson	Se trata de introducir, además de los beneficios, otros objetivos, como los morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones.
		1983	Frederick	Obligación de actuar en busca del bien social, incluso si para ello la empresa ha de realizar actividades fuera de su ámbito de negocio, que puedan reducir sus beneficios económicos.
			Freeman y Reed	Concepto que evidencia que las corporaciones están conectadas en redes de grupos (o individuos) de interés que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización o que son afectados por el logro de los objetivos de la misma y deben balancear entre dichos grupos.
		1984	Drucker	Consiste en domar al dragón, esto es convertir un problema social en una oportunidad económica y el beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados, y en bienestar.
		1987	Andrews	Preocupación inteligente y objetiva por el bienestar de la sociedad que impide las actividades destructivas de los individuos y organizaciones, independientemente de su rentabilidad, y que guía a la empresa en la realización de contribuciones positivas para el desarrollo humano.
			Epstein	Es aquella que trata principalmente de lograr que los resultados de las decisiones organizativas referentes a aspectos o problemas específicos los cuales, por algún estándar normativo, tengan efectos positivos en lugar de negativos en los <i>stakeholders</i> corporativos pertinentes.
		1988	Lerner y Fryxell	Medida en que los outputs organizativos son consistentes con los valores y las expectativas de la sociedad.
90's	7	1991	Wood	Idea que se centra en que los negocios y la sociedad, más que ser entidades distintas se deben unos a otros, por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas respecto al comportamiento y los resultados apropiados de las empresas.
			Carroll	Son las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las empresas.
		1993	Angelidis e Ibrahim	Acciones sociales corporativas cuyo propósito es satisfacer las necesidades sociales.
		1997	Brown y Dacin	Es el reflejo del estatus y las actividades de una compañía respecto a sus obligaciones sociales percibidas.
			Murray y Vogel	Comportamiento voluntario que persigue el bienestar de otros sin una aparente probabilidad de beneficio inmediato para el benefactor.
		1998	Enderle y Tavis	Es la política y práctica de la implicación social de una corporación sobre y más allá de sus obligaciones legales en beneficio de la sociedad en su conjunto.
		1999	Maignan, Ferrell y Hult	Grado en que las empresas asumen sus responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales hacia sus <i>stakeholders</i> .

2000 en adelante	27	2000	Boatright	Adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de las empresas.
			Davidson y Griffin	Grupo de obligaciones que una organización tiene para proteger y promover a la sociedad en la cual funciona.
			McWilliams y Siegel	Acciones que persiguen algún bien social más allá de los intereses de la empresa y de los requerimientos legales.
		2001	Kok et al.	Obligación de la empresa de usar sus recursos de manera beneficiosa para la sociedad a través de la participación como miembro comprometido de la misma y teniendo en cuenta toda su extensión.
			Mohr, Webb y Harris	Compromiso de una empresa de minimizar o eliminar cualquier efecto negativo y maximizar su impacto positivo en la sociedad.
		2002	Schermerhorn	Obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos stakeholders externos.
		2003	Smith	Conjunto de obligaciones de la empresa para con la sociedad o, más específicamente, con los grupos de interés de la empresa (aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas).
			Valor y de la Cuesta	Reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.
			Van Marrewijk	Actividades -voluntarias por definición- que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en la operación de los negocios y en su relación con sus stakeholders en función de los niveles de ambición de sostenibilidad de la empresa.
			Watson y MacKay	Distintas formas en las que las empresas intentan integrar sus obligaciones sociales y medioambientales en sus actividades de negocios.
		2004	Maignan y Ferrell	Obligación de cumplir o mejorar las normas de los grupos de interés, definiendo comportamientos deseables de las empresas.
		2005	Durán	Asunción por la empresa de su responsabilidad en el triple eje económico, social y medioambiental, la cual se deriva de la actividad que desempeña y de los productos o servicios que produce o presta.
		2006	Basil y Weber	Expectativa de que las empresas se comporten de una forma que sea benéfica, o al menos no dañina, para un grupo de stakeholders mayor que el de aquellos impactados directamente por sus productos o servicios.
			Panwar	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que cuando las corporaciones definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada.

			Waldman et al.	Acciones corporativas que satisfacen las necesidades y objetivos de un grupo de interés identificable, o un colectivo social amplio. Acciones que van más allá de los requerimientos legales.
		2007	Henderson	Filosofía y política que busca el beneficio de la economía, la sociedad y el medio ambiente, basado en la idea de que las compañías tienen responsabilidades que van más allá del comercio.
			Visser et al.	Forma de hacer negocio éticamente, con el fin de lograr el DS, no solo en términos económicos sino en las esferas sociales y medioambientales.
			Yepes, Peña y Sánchez	Cumplimiento de las obligaciones empresariales frente a unos principios que la sociedad ha establecido y sigue continuamente estableciendo como aspectos básicos de convivencia y desarrollo.
		2008	Alvarado	Proceso y conjunto de actividades de marketing, de carácter estratégico y proactivo, que lleva a cabo una organización empresarial y que incorpora las preocupaciones sociales y medioambientales de sus grupos de interés, de forma que se minimicen los daños y se maximicen los impactos beneficiosos de la empresa sobre la sociedad en el largo plazo.
			Bohdanowicz y Zientara	Es la actitud que adopta la empresa hacia sus stakeholders, como trabajadores, clientes, la sociedad en general e incluso las futuras generaciones.
			Tepelus	Idea que las empresas utilizan para reconocer la responsabilidad de participar en forma positiva con sus interlocutores y la sociedad en general.
		2009	Argandoña y Hoivik	Es ante todo un concepto ético que se fundamenta en que las compañías son responsables de sus decisiones y de los resultados que producen esas decisiones.
			Calveras y Ganuza	Consiste en adoptar una visión a largo plazo de la maximización del beneficio empresarial basada en gran medida en mantener una estrategia de cooperación con los distintos stakeholders de la empresa.
		2010	Guédez	Es aquella que permite a la empresa generar riqueza al tiempo que dirige acciones hacia las dimensiones de los derechos humanos, la sustentabilidad y el capital social.
		2011	Pérez	Compromiso firme de la empresa por minimizar o eliminar cualquier efecto negativo y maximizar todos los impactos positivos derivados de su actividad en la sociedad.
			Vives	Conjunto de prácticas empresariales que contribuyen a la sostenibilidad global. Es la parte de la gestión de la empresa que comprende el conjunto de prácticas responsables, adaptadas al contexto empresarial y económico, que respaldan el logro de la sostenibilidad financiera, social y ambiental de la empresa, para cuya evaluación se usan Criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo - ESG por sus siglas en inglés).

		2012	Kliksberg	Es por lo menos lo siguiente: Políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo, transparencia y buen gobierno corporativo, juego limpio con el consumidor, protección del medio ambiente, integración a los grandes temas sociales y no practicar un doble código de ética.
--	--	------	-----------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. **40 definiciones de RSE propuestas por organizaciones internacionales, empresariales y de la sociedad civil**

Nombre de la Organización	País	Definición de RSE
Acción Empresas por un Desarrollo Sostenible	Chile	Visión de negocios necesaria para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, que les permite integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor.
Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (ALIARSE)	México	Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, considerando y respondiendo las expectativas económicas, sociales, humanas y ambientales, tanto en lo interno, como en lo externo de todos sus grupos relacionados demostrando el respeto por las personas, las comunidades, los valores éticos y el medio ambiente.
Asociación de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	España	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	España	Conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.
Asociación Nacional de Empresarios (ANDI)	Colombia	Respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Estados Unidos	Visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.
Banco Mundial (BM)	Estados Unidos	Compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general.
<i>Business for Social Responsibility (BSR)</i>	Estados Unidos	Administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.
<i>Business in the Community (BITC)</i>	Reino Unido	Compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella, lo cual incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad

<i>Center for Creative Leadership</i>	Estados Unidos	Se refiere, por una parte, a que las organizaciones empresariales asuman la responsabilidad de los impactos de sus operaciones en las sociedades y el entorno natural, y por la otra, a que se comprometan con la aplicación de los principios de sostenibilidad a las formas en las que realizan sus negocios.
Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)	Colombia	Capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a sus efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con que se relaciona.
Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS	Colombia	Conjunto de planteamientos o decisiones respecto a contribuir al desarrollo integral o bienestar de determinadas personas o grupos sociales.
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	México	Visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.
Club de Excelencia en Sostenibilidad	España	Exigencias ético-sociales y medioambientales inherentes a su actividad que la empresa descubre en su relación con el resto de participantes en la cadena de valor y que incluye, en sus valores corporativos, estrategias y operaciones.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos	Chile	Forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.
Comisión Europea	Bélgica	Es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Es la Integración de las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.
Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)	Ecuador	Instrumento de la gestión empresarial con una visión alternativa de negocios de la empresa, que considera el aspecto económico, el social y el ambiental, así como la relación que la empresa establece con sus grupos de interés.
Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (DERES)	Uruguay	Responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad.
Escuela de Responsabilidad Social Empresarial (ERSE)	Colombia	Herramienta generadora de valor y competitividad para las empresas. Es un vehículo para la construcción de relaciones de confianza entre el sector empresarial, la sociedad civil y el Estado, bases fundamentales para el desarrollo humano y el establecimiento de sociedades prósperas y equitativas.
<i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	Bélgica	Principios que las organizaciones reconocen y reflejan en sus acciones. Esto incluye el respeto a los derechos humanos, el trato justo a trabajadores, clientes y proveedores, el ser un buen ciudadano corporativo en las comunidades donde operan y conservar el medio natural.
Forética	España	Asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.
Foro de Expertos en RSE	España	Es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y

		procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.
Forum Empresa - Red de RSE de las Américas	Panamá	Nueva forma de hacer negocios, en la cual las compañías manejan sus operaciones de manera más responsable y sustentable con respecto a la economía, la sociedad y el medioambiente.
Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	España	Es la necesaria contribución de las empresas al objetivo de alcanzar un desarrollo sostenible.
Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)	El Salvador	Forma de hacer negocios competitivos, permitiéndole a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor, a través de la adopción de medidas alineadas a su estrategia de negocios, contribuyendo así al desarrollo sostenible.
Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones	España	Respuesta a las expectativas que la sociedad tiene depositadas en la empresa y que permiten legitimarla, la cual se logra cuando la organización asume los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca.
Fundación para el Desarrollo Sostenible de Latinoamérica (FUNDES)	Costa Rica	Significa hacer lo correcto y para ello las compañías deben ir más allá para analizar cómo sus acciones impactan a la amplia variedad de stakeholders.
<i>Global Compact</i> / Pacto Mundial de Naciones Unidas	Estados Unidos	Es el camino hacia la sostenibilidad corporativa, es decir la generación de valor en el largo plazo en términos financieros, sociales, ambientales y éticos.
Instituto Argentino de RSE (IARSE)	Argentina	Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC)	Colombia	Compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan en los stakeholders y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.
Instituto ETHOS de Empresa y Responsabilidad Social	Brasil	Es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, al preservar recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, y al respetar la diversidad y promover la reducción de las desigualdades sociales.
Integración Centroamericana por la RSE (INTEGRARSE)	Nicaragua	Prácticas y políticas que establecen la adopción por parte de la empresa, de principios y valores que guían su conducta de negocios en los ámbitos laboral, comercial, medioambiental y gubernamental. La base para llevar a cabo esta estrategia es que las organizaciones se comprometen a cumplir con códigos de ética que establecen marcos de desempeño y que se someten al escrutinio permanente por parte de la sociedad civil.
<i>International Organization for Standardization (ISO)</i>	Suiza	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente que contribuya al DS, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la organización y se lleve la práctica en sus relaciones.

<i>MHC International Ltd (MHCi)</i>	Suiza	Es un proceso para alcanzar el DS en las sociedades. Esta definición fue propuesta por el reconocido Doctor en Economía Michael Hopkins, fundador y responsable de <i>MHCi</i> .
Observatorio de la RSC	España	Forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
Observatorio de la RSE	España	Es aquella que propone una idea de la empresa como una institución con unas responsabilidades que van mucho más allá de sus funciones estrictamente económicas y de creación de riqueza y de las obligaciones legítimas que tiene hacia sus propietarios y accionistas.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Suiza	Es la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores; de igual manera, es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley.
<i>Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF)</i>	Reino Unido	Conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
<i>The Business Respect</i>	Reino Unido	Se refiere a como las empresas gestionan los procesos organizacionales para producir un impacto global positivo en la sociedad. Esta definición fue propuesta por el reconocido experto internacional en el tema, Mallen Baker, responsable de <i>The Business Respect</i> .
<i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i>	Suiza	Compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad y la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, corresponde ahora establecer la definición que será utilizada para el presente trabajo.

1.3. DEFINICIÓN DE RSE ADOPTADA PARA EL PRESENTE ESTUDIO.

Después de analizar profundamente la amplia variedad de conceptos sobre RSE presentados desde las diferentes perspectivas de los *stakeholders* de la sociedad y con base en extensas reflexiones y análisis sobre el tema, se propone a continuación, como aportación al constructo de la RSE, disertar sobre la definición que se adoptará para el presente estudio, cuya características se centrará en la rigurosidad académica del concepto y en la aplicación práctica del mismo en la sociedad. La conclusión final sobre este análisis concuerda con la argumentación de Carrigan y Attalla (2001); Vassilikopoulou, Siomkos y Mylonakis (2005); y Whitehouse (2006), en el sentido de que no existe una definición unánime de RSE, no obstante también es cierto que muchas de las propuestas coinciden, al relacionar a la RSE con la ética y la sostenibilidad de los negocios y con el compromiso empresarial de los mismos con los intereses y preocupaciones de sus *stakeholders* (Panapanaan et al., 2003).

Bajo este panorama, la RSE, en primer lugar, es un concepto ético (Argandoña y Hoivik, 2009) cuyas repercusiones, desde el punto de vista práctico, deben ser analizadas holísticamente en los ámbitos sociales, ambientales y económicos de la sociedad. Ya se ha comentado anteriormente que, en un sentido amplio, la RSE conduce a la sostenibilidad y bajo este mismo enfoque, la ética es el fundamento que justifica a la misma.

[...] la ética es la clave por la cual las controversias y los conflictos entre las racionalidades de la sostenibilidad -derechos económicos, ámbitos sociales y ambientales- pueden y deben ser resueltos; [...] sin la “racionalidad ética” el concepto de sostenibilidad es no sostenible en sí mismo. [...] tampoco estamos diciendo que la “racionalidad ética” sea totalmente suficiente para resolver todos los problemas del movimiento de la sostenibilidad, pero sí que es el elemento esencial para su comprensión; [...] si no somos capaces de reconocer el esencial fundamento ético de la sostenibilidad, o si lo damos por sentado sin hacerlo explícito, esta puede perder fácilmente su camino y, al final, no ser justificable. Decir esto podrá parecer poco original pero el objetivo de este trabajo ha sido precisamente volver al origen, repensar el concepto, y caer en la cuenta de que sin referente ético la “racionalidad” de lo sostenible, la lógica de la sostenibilidad, sería una sostenibilidad deshumanizada. Y al contrario, cuando la sostenibilidad presenta como criterio central y conciliador el criterio ético, será más fácil el logro del diálogo entre el resto de racionalidades -ecológica, social y económica- (Bañón et al., 2011, p.10).

Es evidente entonces que esa concepción ética de la RSE es el nudo del paradigma de la misma y es lo que permitirá la implementación de acciones de RSE, no como simple imagen social que en momentos de crisis se recortan, sino para la implementación de un modelo de gestión organizacional que permita a la organización desarrollar su negocio de una manera responsable. Dicha aplicación práctica de la RSE debe fundamentarse, principalmente, en el enfoque del DS. Para ir desenredando ese nudo paradigmático de la RSE, se debe pensar que este concepto ético se basa en la ética como disciplina filosófica que investiga y educa sobre los procesos de toma de decisiones de hacer lo

correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para obtener los resultados correctos. Y en este sentido, los valores éticos que la soportan deben considerarse como estados de conciencia que se van desarrollando progresivamente con el aprendizaje en el individuo o en la organización, constituyéndose en la percepción interna de las personas para la toma de decisiones y el comportamiento de forma ético (Abreu y Badii, 2007).

Tal como lo argumentan la Fundación Étnor y el centro europeo de empresas innovadoras – CEEI (2004), el sustento de la RSE está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento, mediante los cuales se van adquiriendo unos hábitos, un modo de hacer las cosas, que parten de su libertad para actuar y para tomar sus propias decisiones. Precisamente, esa forma de hacer las cosas o “carácter” de la empresa, es lo que intenta orientar la ética, ayudando a que se vaya configurando una cultura empresarial en torno a la RSE, para que de esta forma, la empresa, pueda responder a las exigencias de los diferentes grupos de interés que interactúan directa o indirectamente con ella. Es evidente entonces, que el planteamiento ético de la empresa deviene en una ética de la responsabilidad frente a los diferentes *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad), ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que afectan a los intereses legítimos de éstos y, por tanto, éstos han de ser incorporados a la gestión de la empresa y correspondidos de forma satisfactoria. Y de esto precisamente se trata la RSE.

Ahora bien, una justificación adicional que refuerza el concepto ético de la RSE, se evidencia cuando se lleva la propia RSE al plano de la realidad económica actual, concretamente cuando se analizan las responsabilidades que han tenido alguna conductas empresariales en una de las peores crisis económicas - financieras que ha vivido la humanidad en toda su historia, la crisis del 2008, en la que aún muchas economías del mundo (desarrolladas y en vía de desarrollo) se encuentran inmersas. De acuerdo a Kliksberg (2012a), la investigación del congreso de USA sobre las causas de la crisis de 2008 llegó a la conclusión de que los vacíos éticos de los altos ejecutivos financieros y de la cultura corporativa fueron una causal central; se dictaminó que influyeron “la codicia, la estupidez y la soberbia”.

Por su parte, Stets y Carter (2012) dejan en evidencia que los banqueros, especuladores y prestamistas que causaron con sus acciones la crisis financiera internacional de 2008, pudieron actuar como lo hicieron, aparentemente sin vergüenza ni culpa, porque sus normas de identidad moral eran muy bajas y porque sus colegas no criticaron en el momento oportuno esa conducta. Adicionalmente, Alwyn y Kiyoteru (2012) realizan un análisis de los compromisos y posteriores acciones llevadas a cabo por grandes corporaciones en temas de RSE y sostenibilidad, tomando como referencia el pacto mundial de las naciones unidas y el Global Reporting Initiative (en adelante GRI), concluyendo que existen grandes compromisos discursivos por parte de las empresas, pero sin acción posterior, dejando en evidencia una hipocresía organizada debido a una falta de voluntad que deja en evidencia unas actuaciones poco éticas al faltar a dichos compromisos.

Volviendo al trabajo de Kliksberg (2012a), es importante hacer referencia al pensamiento que sobre la ética empresarial/profesional tiene el premio nobel de economía de 1998, Doctor Amartya Sen; éste argumenta que los valores éticos de los empresarios y profesionales de una sociedad son parte fundamental de los activos productivos de esa sociedad. Afirma que si sus valores éticos son constructivos – pro desarrollo nacional, pro crecimiento compartido, pro justicia social, pro progreso tecnológico, pro reglas limpias de juego, pro transparencia en el manejo de la gestión pública y de la gestión privada – son activos. Si, en cambio, son enriquecimiento inmediato, prácticas corruptas, no invertir en el país, son pasivos productivos. En este sentido, según el mismo autor la comunidad económica ortodoxa tuvo que rendirse frente a este argumento, porque en los últimos tiempos una serie de situaciones económicas muy difíciles para el planeta, se dirimieron en términos de los valores éticos predominantes en los líderes empresariales. Los valores éticos y el capital social en general están operando todos los días. La economía ortodoxa que practica un reduccionismo que sólo ve las variables económicas clásicas, se cerró a su presencia, desconectándose de la realidad; ya mucho antes Keynes veía a la economía no como una ciencia natural, sino como una ciencia moral. Decía que el amor al dinero no puede ser un fin individual ni colectivo, que el objetivo es una vida buena, y que hacer el mundo éticamente mejor debe ser el objetivo de la economía. La RSE, entonces, debe partir de la buena conducta de cada empresario respaldado en su ética (moral individual o el yo moral); sin duda alguna, hoy en día es una necesidad, un clamor y una exigencia de todos los stakeholders de la sociedad, el que la actuación empresarial se base en la ética de sus dirigentes y más aún cuando el costo de las prácticas irresponsables de un grupo de empresarios (del sector financiero),

ha tocado las vidas de muchos inocentes que han perdido sus ahorros para la jubilación, sus casas y sus empleo, causando de manera general tanto daño a la economía, tal como lo demuestra el estudio de Stets y Carter (2012).

Adicionalmente, desde el punto de vista práctico de la evolución de la RSE, la definición que se adaptará para la presente tesis debe estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente, el DS y la justicia, de tal forma que la empresa tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de la sociedad. Ya en un epígrafe anterior se argumentó que el constructo de la RSE debe fundamentarse en el modelo del DS y en líneas anteriores se ha evidenciado la importancia de la ética como base fundamental de la RSE; partiendo de esto y antes de mostrar la definición sobre RSE que se adaptará en la presente investigación, como aportación importante al tema del estudio, es importante decir que la RSE tendrán mejores resultados prácticos, si tiene como fundamento principal la ética y como visión integral (corto, mediano y largo plazo) el DS.

Como ejemplo práctico de actuaciones empresariales de RSE dentro del marco de la ética y el DS se puede citar a Günter Pauli, un economista, investigador y empresario nacido en Bélgica, de gran reconocimiento mundial por su propuesta “*the blue economy*”, como modelo alternativo económico mundial, quién argumenta que “nunca llegaremos a ser una sociedad sostenible haciendo lo menos malo y en el terreno de la ética tenemos que pasar del mal menor al mejor bien posible” (fraile, 2010, p.16). Desde el punto de

vista ético, para Pauli, considerado un emprendedor sistémico, ni lo empresarial ni lo sistémico valen la pena, si no hay ética, por lo que es necesario tener un equilibrio entre el poder, el dinero y la ética. En sus argumentaciones expone que la ética empresarial consiste en generar un capital social y que el emprendedor no puede tener como objetivo únicamente la acumulación de dinero que luego ingresa en cuentas bancarias para que generen más dinero de lo que ha generado como emprendedor con sus innovaciones; desde el punto de vista del DS, propone aplicar la manera de funcionar de los ecosistemas al mundo de los negocios, lo cual haría que las empresas iniciarán el verdadero camino hacia la sostenibilidad, siendo a la vez más competitivas.

Finalmente, es interesante mostrar como integra en las actuaciones empresariales la ética y el DS, mediante su apuesta por la aplicación de la sabiduría de los ecosistemas (cuyo funcionamiento natural los hace sostenibles) al mundo empresarial, haciendo además una explicación detallada de como la naturaleza también actúa bajo principios éticos.

La naturaleza también ha sido una escuela de ética para Pauli. Para ilustrar esta afirmación nos habla de una planta muy especial que crece en el desierto de Namibia, la *Welwitschia Mirabilis*, que es capaz de captar el rocío cada mañana antes de que se evapore y que generosamente se deja comer por los ratones porque es la única fuente de agua y de minerales. Se deja devorar para dar vida a otros, pero gracias a este proceso se convierte en la planta más vieja de la tierra, pudiendo alcanzar los 2.000 años. “La moralidad y la ética que tiene esta planta es tan espectacular que nosotros como seres humanos deberíamos inspirarnos en ella”, afirma Pauli. (Fraile, 2010, p.17).

Sin duda alguna, la RSE, bajo las actuaciones de la ética y el DS, debería ser el camino a seguir por las empresas, debido a que lograrían hacer una mayor y sobre todo una mejor contribución a la construcción de una sociedad mejor. En este sentido, la definición de RSE adaptada para el presente estudio es la siguiente:

“La RSE es la forma correcta de gestionar las organizaciones y tiene como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran la sociedad, dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad y promueva integralmente en toda la cadena de valor el respeto de los derechos humanos”.

... lo anterior se materializa cuando los principios y valores éticos que sustentan la responsabilidad social, integran al gobierno, estrategia, procesos y sistemas de la empresa. Así mismo, se hace eficaz cuando hay una creación de valor compartido entre la empresa y la sociedad (crear valor compartido) en un sentido amplio o como mínimo cuando la empresa, en la medida de sus posibilidades, comparte con la sociedad el valor creado (compartir el valor creado). Finalmente, se debe tener en cuenta que en cualquiera de los dos casos, la eficacia del resultado de la implementación o materialización de la RSE será mayor, cuando sus acciones contribuyan, de mejor manera, a la reducción de la pobreza y al desarrollo humano y sostenible de la sociedad”

Esta definición tiene 7 características fundamentales:

- i. Es teórico-práctica. La primera parte encierra el marco filosófico-teórico de la RSE y la segunda describe la manera en que ésta se lleva a la realidad empresarial, incluyendo una vinculación directa con la eficacia en cuanto a sus resultados.
- ii. Tiene carácter universal al estar enmarcada en el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, además de ser aplicable a cualquier tipo de organización empresarial, sin importar el sector económico (primario, secundario o terciario), el tipo de actividad (industrial, comercial o de servicios), el tamaño (micro, pequeñas, medianas o grandes empresas), el origen de su capital (público o privado), el objeto de su misión (lucrativo o no lucrativo), el área de actuación (local, nacional o internacional) e inclusive el nivel de desarrollo del país en donde se encuentra instalada la empresa.
- iii. Muestra a la RSE como el ADN de la gestión estratégica empresarial, basado en la buena actuación de las personas que conforman la organización, en el sentido de hacer lo correcto en su relación con todos los grupos de interés de la sociedad.
- iv. Es perfectamente integrable y compatible con la base conceptual que soportan los sistemas de gestión empresarial más importantes y de mayor impacto a nivel mundial que comúnmente utilizan las organizaciones.
- v. Evidencia a la RSE como fuente de ventaja competitiva en un marco de sostenibilidad, al establecer que el fin último de la misma es la generación de valor compartido empresa-sociedad en un sentido amplio o en la medida de las posibilidades empresariales compartir el valor creado con la sociedad, al tiempo que busca, en el largo plazo minimizar los impactos negativos y maximizar los

positivos de la empresa sobre su entorno, enmarcado en el cumplimiento de los principios del DS.

- vi. Es dinámica al tener en cuenta los cambios económicos, ambientales y sociales de la humanidad, buscando como fin último el DS de la misma.
- vii. Es de fácil comprensión y entendimiento para todos los *stakeholders* de la sociedad, lo que se convierte en una motivación y una herramienta de sensibilización concreta para la aplicación práctica de la misma por parte de los/as empresarios/as.

Definición de RSE adaptada al sector turístico.

Tal como se comentó en un ítem anterior la RSE no ha sido, no es y no será para nada estática, por el contrario puede ir cambiando con el tiempo; en este sentido, autores como Welford, Man y Chan (2007), citado en Guédez (2010), argumentan que la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo. Cochran (2007) coincide con esta apreciación y afirma que el concepto de la RSE debe ser adaptado a las situaciones y prácticas específicas de cada sector y subsector económico; y el éxito de su aplicación está en función de un sector específico y de las condiciones ambientales encaradas por una empresa específica en un momento dado del tiempo.

En consecuencia y teniendo en cuenta el marco ideológico en el que se soportan la ética y el DS más las siete características básicas de la definición propuesta para la RSE,

corresponde ahora realizar una adaptación conceptual de la misma, al campo de estudio principal de la presente investigación, el turismo, no sin antes tomar en consideración también las diferentes apreciaciones que sobre el desarrollo turístico tiene el máximo organismo mundial en la materia, la Organización Mundial del Turismo – OMT.

Este organismo no es ajeno a los conceptos de ética y DS hasta el punto de subrayar la necesidad de promover un turismo responsable y sostenible que beneficie a todos los sectores de la sociedad (ONU, 2001). Es así como en la asamblea general del 1 de octubre de 1999 realizada en Santiago de Chile, la OMT proclama los principios del código ético mundial para el turismo (OMT, 1999) como marco fundamental de referencia para el turismo responsable y sostenible en todo el mundo, el cual fue reconocido por la Asamblea General de la ONU mediante resolución A/RSE/56/212 del 21 de diciembre de 2001. Este reconocimiento es importante y tuvo un impacto práctico en el sentido de alentar a la OMT a llevar a cabo un seguimiento efectivo del código.

En concreto para el tema de la RSE, la misma OMT, en un trabajo conjunto realizado en 2016 con la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, ha reconocido que es necesario aunar esfuerzos para que la RSE en el turismo sea ejemplar y contribuya a la construcción de un sector más sostenible y a la vez más competitivo. Adicionalmente, para que el turismo pueda seguir creciendo de manera sostenible y aporte mayores beneficios a la sociedad es fundamental que se opere de una manera ética-responsable y en el marco de los ODS, lo cual solo será posible si la RSE se entiende desde el paradigma del DS que en conjunto con los principios establecidos en el Código Ético

Mundial para el Turismo, deben ser la base para el desarrollo del sector. De manera específica, la OMT aplica el paradigma del DS al promover el turismo sostenible y en concreto unas directrices para el desarrollo sostenible del turismo y prácticas de gestión sostenible, las cuales son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos (OMT, 2005). En la práctica, el turismo sostenible debe cumplir con ciertas características relacionadas con los aspectos ambientales, económicos y socioculturales, expuestas seguidamente.

[...] el turismo sostenible debería: 1) Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica. 2) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural arquitectónico y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural. 3) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los interesados unos beneficios socioculturales bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza. (OMT, 2004 citado en OMT, 2005, p.9).

En cuanto al Código Ético Mundial para el Turismo, si bien todos los principios son necesarios para la promoción y el desarrollo de un turismo responsable y sostenible, se destacan los artículos 2 (el turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo), 3 (el turismo, factor de DS), 5 (el turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino), 6 (obligaciones de los agentes del desarrollo turístico) y 9

(derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico) por tener una relación más directa con la RSE.

En este sentido, a partir de la definición general de RSE planteada y teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, para el presente estudio se entiende que “La RSE en el sector turístico es la forma correcta de gestionar las organizaciones turísticas y tiene como fin aportar y contribuir al bienestar y a la mejora de la calidad de vida de las personas que integran el destino turístico, dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental sostenible que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural - sociedad anfitriona y promueva integralmente en toda la cadena de valor el respeto de los derechos humanos”.

... lo anterior se materializa cuando los principios y valores éticos que sustentan la responsabilidad social, integran al gobierno, estrategia, procesos y sistemas de la empresa turística. Así mismo, se hace eficaz cuando hay una creación de valor compartido entre la empresa turística y la sociedad anfitriona (crear valor compartido) en un sentido amplio o como mínimo cuando la empresa turística, en la medida de sus posibilidades, comparte con la sociedad anfitriona el valor creado (compartir el valor creado). Finalmente, se debe tener en cuenta que en cualquiera de los dos casos, la eficacia del resultado de la implementación o materialización de la RSE será mayor, cuando sus acciones contribuyan, de mejor manera, a la reducción de la pobreza y al desarrollo humano y sostenible de la sociedad que integra el destino turístico”.

CAPÍTULO 2. LA PRÁCTICA DE LA RSE.

En el presente capítulo se abordarán los temas relacionados con la implementación de la RSE, propiamente dicha; en concreto, la temática a desarrollar se ha dividido en 4 epígrafes. En el primero se muestran las principales iniciativas, instrumentos y promotores de la RSE. En el segundo se hace un análisis de la aplicación de la RSE en los cinco continentes, en América Latina y en Colombia por ser el país del estudio. En el tercero se analizan las teorías científicas de RSE más importantes. Y en el cuarto se muestran los resultados de una revisión de literatura de la RSE, tanto desde la perspectiva general del *management*, como desde el ámbito del sector hotelero (como aportación al estudio), por ser éste del interés del presente trabajo.

2.1. INICIATIVAS, INSTRUMENTOS Y PROMOTORES DE LA RSE.

A continuación se describirán las iniciativas e instrumentos más utilizados para la práctica de la RSE, así como las organizaciones internacionales, empresariales, académicas y de la sociedad civil más destacadas en la promoción de la misma.

2.1.1. Principales iniciativas e instrumentos.

Uno de los principales problemas con los que se enfrenta la práctica de la RSE es la multitud de iniciativas e instrumentos (diversas ente sí) que existen actualmente desde

los sectores público, privado y tercer sector cuyas actuaciones pueden ser de los niveles locales, nacionales o internacionales. La empresa se ve abrumada ante tanta información y no tienen en ocasiones la capacidad para realizar una valoración que les permita seleccionar la iniciativa más adecuada. Por tal motivo, como contribución adicional en materia de construcción y organización del marco conceptual y teórico de la temática del presente estudio, en éste epígrafe se describirán, de una manera ordenada y práctica, los diferentes instrumentos que permiten que la RSE sea visible para el colectivo de la sociedad, no obstante se advierte que no serán explicados en detalle porque esto desbordaría el objetivo central de la investigación.

La RSE no puede ser visible, de manera efectiva, para el público, si no la acompañan referencias de medición y la dificultad inherente a esta actividad ha originado un permanente debate (Carroll, 1999), cuyas principales conclusiones apuntan a que es imprescindible a la hora de pensar en una comunicación efectiva y clara de la RSE de cara a los diferentes *stakeholders*. El tema de la medición siempre ha sido una tarea fundamental, tal como se muestra a continuación.

[...] En todo caso, debemos convenir que la dificultad del empeño no nos exime de abordar la tarea. Ya en 1972, Daniel Yankelovich (citado por Gray et al., 1993, p.91), planteó la cuestión con claridad: “El primer paso es medir todo aquello que pueda ser fácilmente medible. Hasta aquí estamos de acuerdo. El segundo paso consiste en hacer caso omiso de lo que no puede medirse con facilidad, o bien asignarle un valor cuantitativo arbitrario. Esto es artificial y engañoso. El tercer paso es hacer la presunción

de que todo aquello que no puede ser fácilmente medible no tiene importancia. Esto es ceguera. El cuarto paso es afirmar que aquello que no se puede medir con facilidad realmente no existe. Esto es un suicidio”. (Lluill, 2001, pp.106-107)

En este sentido, se destacan trabajos que proponen clasificaciones de medidas de la RSE que para el presente documento se convierten en las principales iniciativas e instrumentos para la puesta en marcha de la misma. Los estudios más significativos son los de la Comisión Europea - CE (2003, 2004); Rubio (2005); Vilanova y Lozano (2005) citado en Vilanova, Lozano y Dinares (2006); y Perdomo y Escobar (2011).

Estos trabajos han agrupados a las iniciativas e instrumentos de RSE desde cinco enfoques; el primero, desde la dinámica y aplicación que tengan (CE, 2003); el segundo, desde el área de RSE sobre la cual incidan (CE, 2004); el tercero, desde la organización y gestión empresarial (Rubio, 2005); el cuarto, desde el amplio ámbito que incluye las iniciativas propuestas desde los sectores público, privado y tercer sector con actuación local o internacional, en los cuales sus ámbitos de actuación son más o menos comunes: identidad y gobernanza corporativa, gestión de *stakeholders*, medio ambiente, prácticas de mercado y *Accountability* (Vilanova y Lozano, 2005; citados en Vilanova, Lozano y Dinares, 2006); y el quinto, desde los principales categorías de medición de la RSE. Para mayor información ver la tabla 3.

Tabla 3. Principales iniciativas e instrumentos para la práctica de la RSE

Autor	Enfoque	Iniciativa o instrumento
CE (2003)	Dinámica y aplicación que tengan	<u>Declaraciones de principios, códigos de conducta o buenas prácticas:</u> ONU-Pacto Mundial, Amnistía Internacional-Principios de Derechos Humanos para las empresas, ETI- <i>Ethical Trading Initiative Base Code</i> , <i>Global Sullivan Principles</i> , OCDE-Líneas directrices para empresas multinacionales, WHO/UNICEF <i>International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes</i> , ECCR/ICCR <i>Benchmarks for Global Corporate Responsibility</i>
		<u>Directrices sobre sistemas de gestión e instrumentos de certificación:</u> SA 8000, ISO 9000/14001, EMAS- <i>Eco-management and audit scheme</i> , EU-Eco <i>Label criteria</i> , FSC- <i>Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management</i>
		<u>Índices de valor:</u> Inversión socialmente responsable, índices bursátiles y fondos de inversión éticos o sociales (DJGSI- <i>Dow Jones Sustainability Group Index</i> , FTSE4Good <i>Selection Criteria</i> , ASPI <i>Vigeo-Corporate Social Responsibility Rating</i>)
		<u>Marcos o estructuras de información sobre RSE:</u> Guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e información (GRI y AA1000s- <i>AccountAbility 1001 series</i>)
CE (2004)	Área de RSE sobre la que inciden	<p><u>Gestión socialmente responsable de la empresa:</u></p> <p>a) Códigos de conductas, declaraciones de principios y marcos promocionales: OIT-Declaración Tripartita de principios sobre EMN, OIT-Declaración de principios y derechos fundamentales en el trabajo, OCDE-Líneas directrices para Empresas Multinacionales, ONU-Normas sobre responsabilidad de empresas multinacionales sobre los derechos humanos, ONU-Pacto Mundial, UE-Libro Verde, Amnistía Internacional-principios de derechos humanos para empresas, Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres CIOSL-Código básico de prácticas laborales, <i>Ethical trading initiative-ETI</i></p> <p>b) Modelos o estándares de gestión: en <i>Workplace Standards</i> se tienen la SA 8000 <i>Social Accountability-on labour conditions</i>, la ILO-OSH 2001-<i>Guidelines on occupational safety and health management systems</i>, las OHSAS 18001-<i>Occupational health and safety zone</i>, la <i>Great Place to Work Model-GPTW</i>. En Sistemas de Gestión de la Calidad y Excelencia se tienen la ISO 9000, la EFQM, la AA-<i>AccountAbility 1000</i> - a stakeholder engagement framework, la ISO 26000. En Sistemas de Gestión Medioambiental se tienen las EMAS y la ISO 14001. En Iniciativas nacionales de países se tienen la AFNOR SD 2100</p>

		<p><i>Guidelines on sustainable development</i> de Francia, la AENOR PNE 165001-Requisitos de los instrumentos financieros y éticos socialmente responsables de España, la <i>SIGMA Project-Sustainability integrated guidelines for management</i> del Reino Unido, la <i>Investor in people</i> de Reino Unido, la <i>Q-RES Project</i>-Marco de gestión para la responsabilidad ética y social de las corporaciones de Italia</p> <p>c) Informes de Sostenibilidad: en Iniciativas públicas nacionales se tienen el Art. 116 de la Ley Nouvelles Régulations Economiques de Francia, las Directrices para el informe social y ético de Dinamarca, el <i>White paper on modernising UK company Law</i> del Reino Unido. En Iniciativas de los <i>stakeholders</i> se tiene el GRI, la <i>AA1000s-AccountAbility Assurance Standard</i>. Como otros instrumentos adicionales se tienen el CDJES Bilan sociétal - Informe social de Francia y el <i>BITC Corporate Impact Reporting Initiative</i> del Reino Unido</p> <p><u>Consumo socialmente responsable:</u> Organizaciones y etiquetas de comercio justo como <i>FLO International-Fair-trade Labelling Organisations</i>, <i>IFAT-International Federation for Alternative Trade</i>, <i>EFTA-European Fair Trade Association</i>, <i>NEWS-Network of European World Shops</i> y FINE-plataforma informal que aglutina a FLO, IFAT, EFTA, y NEWS. Etiquetas sociales como <i>Belgium Social Label</i>, <i>Rugmark label</i>, <i>Flower Label Program</i>), las etiquetas medioambientales (<i>EU eco-label</i>, <i>Forest Stewardship Council-FSC</i>, <i>Pan-European Forestry Certification-PEFC</i>).</p> <p><u>Inversión socialmente responsable:</u> Índices bursátiles éticos y los fondos de inversión (éticos, verdes, sociales): el <i>Transparency guidelines for sustainable investment funds-the Dutch Social Investment Forum VBDO</i>, el <i>Eurosif transparency guidelines</i>, el <i>UK's pensions disclosure regulation</i>, el Comité intersindical de l'épargne salariale de Francia, el <i>Voluntary Quality Standard for SRI research-CSRR-QS 1.0</i> y el <i>Disclosure guidelines ABI- Association of British Insurers</i></p>
<p>Rubio (2005)</p>	<p>Organización y gestión empresarial</p>	<p><u>Instrumentos de promoción, comunicación y transparencia:</u> Códigos de conducta y buenas prácticas, declaraciones de principios y modelos de elaboración de memorias sociales o de sostenibilidad (Libro Verde UE, UN <i>Global Compact</i>, OCDE Líneas directrices para empresas multinacionales, GRI)</p> <p><u>Instrumentos de gestión, normas de proceso y acreditación:</u> Sistemas e informes de auditoría social, medioambiental o en materia de RSE en general, así como certificaciones y acreditaciones expedidas por diversas organizaciones (SA8000, OHSAS18001, SGE21, AA1000, ISO14001, ISO9001, UNE165010)</p> <p><u>Instrumentos de autoevaluación o desempeño:</u> Modelos de informes de evaluación o sellos de excelencia (EFQM, Premio <i>Malcom Baldrige</i> USA, Premio <i>Deming</i>)</p>



<p>Vilanoba y Lozano (2005) citados en Vilanova, Lozano y Dinares (2006)</p>	<p>Ámbitos de actuación comunes</p>	<p><u>Códigos de conducta con enfoques generales como marcos éticos de conducta para empresas o marcos de RSE:</u> Libro verde de la UE, <i>Global Compact</i> de Naciones Unidas, <i>Amnesty Internationals Human Rights - Guidelines for companies</i>, <i>Ethical Trading Initiative Base Code</i>, <i>Global Sullivan Principles</i>, <i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i>, <i>CSR Matrix</i> y <i>WBCSD Documento de RSE</i></p> <p><u>Sistemas de gestión y certificación que proponen procedimientos y procesos que integran ámbitos de RSE y Accountability en la gestión de las organizaciones:</u> <i>SIGMA Project</i>, <i>SA8000-Social Accountability</i>, <i>SGE-21</i>, <i>Eco-Management and Audit Scheme</i>, <i>EFQM</i>, <i>EQUIS</i>, <i>ISO 9000</i>, <i>ISO 26000</i></p> <p><u>Índices de valoración que en base a cuestionarios e información independiente realizan una valoración sobre las actividades de las empresas en el ámbito de la RSE:</u> <i>Dow Jones Sustainability Group Index</i>, <i>FTSE4 Good Selection Criteria</i>, <i>Advanced Sustainable Performance Indices-ASPI</i> from Vigeo y <i>European Sustainable and Responsible Investment Forum-Eurosif</i></p> <p><u>Marcos de Accountability y reporting que presentan directrices y propuestas concretas para la elaboración de memorias de sostenibilidad:</u> <i>Global Reporting Initiative Guidelines</i>, <i>Accountability 1000 Series</i>, <i>HEPS Sustainability Reporting Framework</i> y <i>AISHE-Audit Instrument for Sustainability in Higher Education</i></p> <p><u>Iniciativas de producto que centran los temas de Accountability no en la organización sino en el producto:</u> <i>Global Ecolabelling Network</i>, <i>Fair Trade Labelling Organization International</i>, <i>EC Flower Energy Star</i> y <i>Clean Clothes Campaing</i></p>
<p>Perdomo y Escobar (2011)</p>	<p>Principales categorías de medición de la RSE</p>	<p><u>Constructos:</u> Desempeño Social Empresarial (<i>Corporate Social Performance</i>), Responsabilidad Social Empresarial (<i>Corporate Social Responsibility</i>), Capacidad de Respuesta Social Empresarial (<i>Corporate Social Responsiveness</i>), Creación de Valor Compartido (<i>Creating Shared Value</i>), Ciudadanía Corporativa (<i>Corporate Citizenship</i>), Responsabilidad con los Stakeholders Empresarial (<i>Corporate Stakeholder Responsibility</i>), PRESOR (<i>Perceived Role of of Ethics and Social Responsibility</i>)</p> <p><u>Indicadores parciales:</u> Políticas, planes, programas, donaciones, acciones o medidas ambientales, comportamientos irresponsables, integración de minorías y mujer en el trabajo, igualdad de oportunidades laborales, trabajo justo, relaciones con la comunidad, crimen corporativo, publicidad responsable</p> <p><u>Índices:</u> <i>Fortune 500</i>, <i>Kinder</i>, <i>Lydenberg</i> y <i>Domini-KLD</i>, <i>Domini Social Index 400-DSI 400</i>, <i>FTSE4 GoodIndex</i>, <i>Dow Jones Sustainability Index</i> y otros índices nacionales de Inversión Socialmente Responsable (<i>ISR-SRI Socially Responsible Investing</i>)</p>



		<u>Informes, estándares y auditorías sociales:</u> GRI, AA100, CSR-EFQM, SA8000, ISO 26000
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a las anteriores iniciativas e instrumentos se pueden agregar el *Estandar Israelí SI 10000 (Responsabilidad Social e involucramiento en la comunidad)*, el *Calver Social Index (New York Stock Exchange-Bolsa de Nueva York y NASDAQ-Amex)*, el *Ethibel Sustainability Index – ESI (ESI Américas, ESI Europa, ESI Pacífico)*, el *Jantzi Social Index-JSI (Toronto Stock Exchange-Bolsa de Toronto)*, el *Citizens Index*, el *JSE SRI Index (Jonannesburg Securities Exchange Socially Responsible Investment Index – Bolsa sudafricana)*; en el ámbito latinoamericano, se tienen los indicadores Ethos (realizados por el Instituto Ethos de Brasil), los indicadores de Acción Empresarial (Chile) y el Índice IRSE elaborado por el Foro Económico Social de Argentina; y concretamente en Colombia, el referente nacional más importante es la GTC 180 RS (Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social).

Es importante mencionar que en el ámbito latinoamericano, los indicadores Ethos han sido los de mayor aceptación, hasta el punto de motivar la creación del Proyecto PLARSE (Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial) que tiene como objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina. Estos indicadores han sido formateados de tal manera que contemplen tanto los aspectos comunes al contexto latinoamericano como las realidades específicas del contexto de cada país.

Por tanto, existe una multitud de iniciativas e instrumentos para poner en práctica la RSE y en este sentido, el siguiente comentario da cuenta de ello.

No hace mucho Ernst Lighteringen, Consejero Delegado de *Global Reporting Initiative*, nos comentó que desde su organización habían intentado inventariar las diversas iniciativas existentes a nivel mundial en el campo del *accountability*, pero que cuando superaron las 350 iniciativas identificadas decidieron finalizar la investigación (Vilanova, Lozano y Dinares, 2006, p.16)

2.1.2. Principales organizaciones promotoras de la RSE.

Para el objeto del presente estudio, es importante hacer mención de las principales organizaciones que intentan llevar el concepto teórico de la RSE a la práctica. Por tanto, a continuación se muestra un listado de las **principales organizaciones internacionales, empresariales, académicas y de la sociedad civil** que, desde diferentes ámbitos de la sociedad, se dedican a la promoción de la RSE a nivel mundial, aclarando que el número de instituciones en la materia es mucho mayor y su crecimiento va en aumento día tras día. En la siguiente tabla se detallan.

Tabla 4. Organizaciones internacionales, empresariales, académicas y de la sociedad civil promotoras de la RSE

Nombre de la Organización	País	Descripción
Acción RSE	Chile	Organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la RSE y el DS en Chile. Cuenta con el respaldo de la Fundación Avina Chile, está asociada a Forum Empresa y es el representante en Chile del <i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i> . Inició sus actividades en 2000 y firmó el Pacto Global de las Naciones Unidas en 2004.
<i>AccountAbility - The Institute of Social and Ethical AccountAbility</i>	Reino Unido	Es una organización inglesa que ha desarrollado una norma auditable para la RSE, la AA1000, cuyo objetivo es proporcionar pautas para medir la relación con los grupos de interés en todas las operaciones de las organizaciones.
Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (ALIARSE)	México	Organización nacida en 2001 a partir de la alianza entre la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Unión Social de Empresarios de México (USEM), Caux Round Table México e Impulsa, que está comprometida e interesada en promover la RSE en México.
Asociación de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	España	Institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamientos y estudios sobre buenas práctica en gestión empresarial.
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	España	Es una entidad privada sin fines lucrativos creada en 1986 para contribuir al mejoramiento de la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. Concretamente ha desarrollado la guía española Ética, Sistema de Gestión de la RSE (UNE 165010:2009 EX) y el documento RS 10 – Sistema de Gestión de la RSE, que contempla los requisitos para implementarlo, el cual es certificable y compatible con otros sistemas de gestión.
Asociación Nacional de Empresarios (ANDI)	Colombia	Agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos de Colombia.
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Estados Unidos	Fuente de financiamiento multilateral fundada en 1959 para contribuir al desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe. Apoya a sus clientes en el diseño de proyectos, y provee asistencia financiera y técnica y servicios de conocimiento en apoyo a las intervenciones del desarrollo. El Grupo del BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Actualmente se destacan las Conferencias Interamericanas sobre RSE, las cuales se llevan a cabo año en un país de la región.
Banco Mundial (BM)	Estados Unidos	Fuente de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. Está compuesta por 184 países y está formada por dos instituciones de desarrollo: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF). La labor de estos organismos la complementan la IFC que se ocupa del sector privado, el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), que promueve la inversión extranjera directa en países en desarrollo y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), que ofrece facilidades para la

		conciliación y el arbitraje de disputas sobre inversiones internacionales. El aporte más valioso ha sido el realizado por la IFC, impulsando <i>The Equator Principles</i> .
<i>Business for Social Responsibility (BSR)</i>	Estados Unidos	Organización de referencia a nivel internacional, con sede en San Francisco, USA. Se trata de una iniciativa empresarial, y su labor ha sido fundamental para la difusión mundial de la RSE. Facilitan una cantidad ingente de información. Dispone de un servicio de publicaciones bastante completo sobre RSE.
<i>Business in the Community (BITC)</i>	Reino Unido	Organización inglesa independiente cuyo objetivo es la promoción de las prácticas responsables en los negocios. Son creadores de la red CSR 360 - Global Partner Network de la cual hacen parte organizaciones independientes que trabajan para el fomento de las prácticas empresariales responsables en más de 60 países del mundo.
<i>Center for Creative Leadership</i>	Estados Unidos	Institución educativa internacional sin ánimo de lucro, fundada en 1970 para avanzar en el conocimiento, la práctica y el desarrollo del liderazgo en beneficio de la sociedad en todo el mundo.
Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)	Colombia	Organización no gubernamental sin ánimo de lucro, dedicada a la divulgación, promoción, investigación, asesoría de empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones. A través de ello busca agregar valor y optimizar la gestión de las empresas y las organizaciones.
Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS	Colombia	Entidad articuladora, sin ánimo de lucro, creada para facilitar alianzas, sinergias y oportunidades, a través de la gestión del conocimiento y la promoción de la cultura de RSE y sostenibilidad en Colombia. Dentro de sus aportes más importantes están la creación de la revista RS especializada en RSE y del Premio Nacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad, PNRS.
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	México	Organización empresarial que difunde un enfoque de la RSE centrado en la acción social y en la inversión en la comunidad.
Club de Excelencia en Sostenibilidad	España	Asociación empresarial española compuesta por un grupo de grandes empresas que apuestan por el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental con el objetivo de ser un foro de diálogo con stakeholders, plataforma de benchmarking en DS y transmisores de buenas prácticas en Responsabilidad Corporativa al tejido empresarial español.
<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)</i>	USA	Organización norteamericana sin ánimo de lucro, fundada en 1987, con la finalidad de construir un mundo justo y sostenible desde las empresas. Los "CERES Principles" son uno de los estándares comúnmente aceptados y comparados sobre empresa y DS una serie de diez principios en los que destaca principalmente la preocupación medioambiental.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Chile	Es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó en 1948 para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social.
Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)	Ecuador	Es una red compuesta principalmente por empresas y fundaciones empresariales de Ecuador que promueve el concepto y las mejores Prácticas de RSE, con enfoque al negocio núcleo de la empresa, y para que ellas se transformen en movilizadoras de una sociedad más justa y sostenible.
<i>Corporate Knights</i>	Canadá	Revista canadiense que en cooperación con Innovest Strategic Value Advisors, una destacada empresa de investigación especializada en el análisis de la línea de base triple y las inversiones socialmente responsables, realiza la Global 100,

		lista de las 100 corporaciones mundiales más sostenibles del mundo que se anuncia cada año durante la celebración del Foro Económico Mundial de Davos, Suiza.
<i>Corporate Social Responsibility Initiative (CSRI), John F. Kennedy School of Government, Harvard University</i>	USA	Tiene como objetivo promover la RSE mediante la formación e investigación en temas emergentes de la RSE y el dialogo permanente entre empresarios, gobierno, sociedad civil, academia y prensa. Fue creada en 2004, con el apoyo de <i>Walter H. Shorenstein, Chevron Corporation, The Coca-Cola Company y General Motors.</i>
<i>CSR Europe</i>	Belgica	Red internacional de empresas que lidera la promoción de la RSE en Europa, con más de 75 multinacionales punteras en este ámbito y 25 socios nacionales representativos de cada país como socios miembros; en total aglutina más de 2.000 empresas, tiene su sede en Bélgica y es patrocinada/apoyada por la Comisión Europea.
Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (DERES)	Uruguay	Asociación empresarial que trabaja para instalar y desarrollar el concepto de RSE en el Uruguay.
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	USA	Iniciativa que se concreta con la elaboración de un índice que integra a las empresas con las mejores Prácticas de RSE dentro de sus respectivas industrias. La evaluación se basa en la cooperación de los Índices Dow Jones, STOXX Limited y SAM.
Escuela de Responsabilidad Social Empresarial (ERSE)	Colombia	Iniciativa interinstitucional colombiana liderada por la Universidad de los Andes (Emprendimientos Sociales, IESO), la Pontificia Universidad Javeriana (Instituto Pensar), la Universidad Externado de Colombia, la Universidad del Rosario, el Foro de Presidentes de Bogotá, la Caja Colombiana de Subsidio Familiar (Colsubsidio), CEMEX Colombia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), cuyo objetivo general es fomentar una cultura de RSE en los pequeños y medianos empresarios que ayude a mejorar la competitividad de sus negocios y contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de los colombianos a través de la práctica empresarial.
<i>Ethical Investment Research Services (EIRIS)</i>	Reino Unido	Agencia británica de análisis social y medioambiental de empresas. Lleva a cabo el rating RSE previo a la incorporación de compañías a la FTSE4Good Index Series.
<i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	Bélgica	Fundación que promueve la excelencia y calidad en la gestión empresarial en toda Europa. En materia de RSE su publicación más importante es <i>The EFQM Framework for CSR.</i>
Forética	España	Es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la RSE dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.
Foro de Expertos en RSE	España	Foro de debate en RSE constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del Gobierno Español con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad.
Forum Empresa - Red de RSE de las Américas	Chile	Red de RSE de las Américas instalada en Chile, que tiene como misión articular y fortalecer a las organizaciones miembros de la región en su objetivo de fomentar la RSE en sus respectivos países, favoreciendo entre ellas la interacción e intercambio.

Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	España	Organización sin ánimo de lucro e independiente que actúa a favor del DS en su dimensión económica, social y medioambiental tanto en España como en América Latina. Centra su trabajo en cuatro ejes temáticos estratégicos: Agua, Cambio Climático, Consumo Responsable y RSE. Firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2003.
Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)	El Salvador	Organización Salvadoreña creada por un grupo de empresarios en el año 2000, que tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y social sostenible de El Salvador, promoviendo la cultura de RSE y el emprendedurismo.
Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones	España	Organización Española sin ánimo de lucro que nace en 1991 con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos implícitos en la actividad económica y en la calidad de las organizaciones e instituciones públicas y privadas.
Fundación para el Desarrollo Sostenible de Latinoamérica (FUNDES)	Costa Rica	Firma de consultoría que promueve el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) en América Latina. Está especializado en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por Mipymes.
<i>Global Compact / Pacto Mundial de Naciones Unidas</i>	Estados Unidos	Iniciativa global voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo, encaminada a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados.
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	Holanda	Iniciativa destinada a crear un standard mundial, de uso voluntario, para la elaboración de informes de sostenibilidad de la triple línea de base en el ámbito de las organizaciones. El GRI ha impulsado la sostenibilidad económica, ambiental y social a nivel global, por lo que su uso ha crecido exponencialmente durante la última década.
Greenpeace International	Canadá	Es una ONG ambientalista, fundada en 1971 en Vancouver, Canadá. Sus áreas de acción se centran en la conservación de los bosques, el freno al cambio climático y a la contaminación, el fin de la era nuclear y de los transgénicos, la defensa de los océanos, los impactos de las multinacionales y la paz. En el campo de la RSE, para <i>Greenpeace</i> , es inaceptable que las empresas busquen maximizar sus beneficios a costa del bienestar de las poblaciones y del medio ambiente y en este sentido, la principal publicación ha sido sobre estudio realizado en 2009 titulado "Los nuevos conquistadores. Multinacionales españolas en América Latina. Impactos económicos, sociales y medioambientales".
Instituto Argentino de RSE (IARSE)	Argentina	Organización privada sin fines de lucro, que trabaja en materia de RSE con alcance nacional. Inició sus actividades en 2002. Es miembro de la Red Argentina del Pacto Global y fue integrante del Comité Espejo Nacional para la elaboración de la ISO 26000 en Responsabilidad Social, en el sector ONG.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC)	Colombia	Organización sin ánimo de lucro, creada en 1963, con el objetivo de responder a las necesidades de los diferentes sectores económicos de Colombia, a través de servicios que contribuyen al desarrollo y competitividad de las organizaciones, mediante la confianza que se genera en sus productos y servicios.
Instituto ETHOS de Empresa y Responsabilidad Social	Brasil	Organización sin fines de lucro radicada en Brasil, que se caracteriza como OSCIP (organización de la sociedad civil de interés público). Su misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de manera socialmente responsable, haciéndolas socias en la construcción de una

		sociedad justa y sostenible. Creado en 1998 por un grupo de empresarios y ejecutivos del sector privado brasileño que si bien tiene numerosas líneas de acción en la promoción de la RSE, se destaca a nivel latinoamericano el impulso de PLARSE (Programa Latinoamericano de RSE). Ha nominado expertos para participar en los Grupos de Trabajo de la ISO 26000 en Responsabilidad Social y firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2003.
Integración Centroamericana para la RSE (INTEGRARSE)	Panamá	Red conformada en 2003 por seis organizaciones centroamericanas que han asumido el compromiso de incorporar la RSE como una forma de gestión de negocios en cada uno de sus países. Estas organizaciones son: Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED, Costa Rica), Centro para la Acción de la RSE en Guatemala (CentraRSE, Guatemala), Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas, El Salvador), Fundación Hondureña de RSE (FundahRSE, Honduras), SumaRSE (Panamá) y Unión Nicaragüense para la RSE (UniRSE, Nicaragua).
<i>International Organization for Standardization (ISO)</i>	Suiza	Organización no gubernamental, creada en 1947, que desarrolla y publica normas internacionales. Creó la Norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, la cual puede ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en el sector público como en el sector privado, en países desarrollados y en desarrollo así como también en economías en transición.
<i>MHC International Ltd (MHCi)</i>	Suiza	Organización privada, liderada por el reconocido Doctor en Economía de Michael Hopkins, que tiene como objetivo investigar y asesorar, a nivel mundial, en temas relacionados con la RSE.
Observatorio de la RSC	España	Red de cooperación e investigación constituido en 2004 como plataforma de pensamiento en la que confluyen las iniciativas puestas en práctica por distintas organizaciones de manera independiente, con el fin último de potenciar la RSE en el núcleo de la sociedad española.
Observatorio de la RSE	España	Foro de debate abierto y amplio, veraz, multidisciplinar, en el que caben todas las opciones y opiniones, y una fuente de información creíble y rigurosa sobre las políticas y Prácticas de RSE en España.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Suiza	La OIT dispone de un gran número de convenios y recomendaciones destinados a defender los derechos de los trabajadores. Entre ellos, se encuentra la "Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social". Esta Declaración contiene una serie de principios de política social en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida, salud y seguridad, y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda a las empresas multinacionales, a los gobiernos, y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Se trata de un instrumento de carácter voluntario, no vinculante jurídicamente para los estados miembros de la OIT.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Francia	Los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han acordado y firmado una serie de lineamientos sobre RSE dirigidas a empresas multinacionales que se han convertido en una referencia para el actual debate acerca del desarrollo de la RSE.
<i>Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF)</i>	Reino Unido	Iniciativa empresarial británica, que promueve y trabaja en la ciudadanía corporativa, y que cuenta con el respaldo de las altas instituciones del estado.
<i>Social Accountability International (SAI)</i>	USA	Organización norteamericana que ha desarrollado la norma SA8000, una de las más conocidas mundialmente para auditar la RSE. Reúne un conjunto de principios y requerimientos básicos para compañías que aspiren a ser socialmente responsables, principalmente en el ámbito de los estándares laborales.

<i>The Business Respect</i>	Reino Unido	Es un espacio web de producción y divulgación de contenidos del Reino Unido, liderada por el reconocido experto internacional en RSE Mallen Baker, que tiene como fin sensibilizar al mundo en la materia, vía noticias, eventos, trabajos y otros recursos de calidad; The Business Respect email newsletter creado en 2001, es la publicación de noticias online en RSE más antigua y leída en el mundo.
<i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i>	Suiza	El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) creado en 1995 tiene como misión liderar y promover acciones empresariales que contribuyan al DS de la sociedad. Es el consejo empresarial más importante y reconocido a nivel global y en la actualidad cuenta con 191 miembros que representan 22 sectores económicos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez expuestos las diferentes iniciativas, instrumentos y promotores para la puesta en acción de la RSE, a continuación se muestra un panorama mundial sobre la forma en que se ha interpretado este concepto en la práctica.

2.2. LA RSE EN EL MUNDO. DIVERSAS INTERPRETACIONES.

El interés por la RSE se ha mantenido vigente, dado, entre otras cosas, por la complejidad práctica de su interpretación. No en vano Votaw y Sethi (1973) la definieron hace más de 30 años como un término brillante que significa algo, pero no es siempre lo mismo para todos. En los tiempos actuales, es evidente que muchos estudiosos de la RSE siguen apoyando este pensamiento. Por ejemplo De la Cuesta (2002), citada en Robledo (2004), establece que la RSE depende de las demandas concretas de la sociedad y esto supone llevar la conducta empresarial a un nivel congruente con las normas, valores sociales y las expectativas que prevalecen en un momento o espacio dado. Para Welford, Man y Chan (2007), citados en Guédez (2010), tal como se comentó anteriormente, la forma de

entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo y como ejemplo de ello se han evidenciado amplias diferencias entre países.

En concreto, en países desarrollados como Estados Unidos, Japón y el Reino Unido dichas diferencias han sido ampliamente debatidas, sin embargo, en países con niveles de desarrollo menores como los africanos y latinoamericanos todavía queda mucho trabajo académico por hacer, sobre todo desde el punto de vista práctico, aunque sin duda alguna, cada día recibe mayor atención (Mohan, 2007, citado en Guédez, 2010). En otro trabajo, Vives (2012), argumenta que por muy detalladas que sean las definiciones de RSE, éstas no pueden ser de cobertura universal, válida en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas; en el ámbito empresarial cada compañía deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias.

Por otra parte, la revisión conceptual de la RSE realizada en un epígrafe anterior, evidencia la naturaleza universal del concepto, no obstante, la contrastación empírica de muchas investigaciones indica que se aplica de diversas formas en torno a los distintos contextos sociales, económicos, culturales, legales y políticos. Para Gjølborg (2009), a pesar de que la definición de RSE propuesta por Carroll (1991) probablemente sea la más citada, no es aplicable en los ámbitos de proyectos relacionados con la medición de la misma a nivel de índices comparables por países. Tal como se ha descrito, Carroll (1991) define la RSE como las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las empresas. Ésta definición no le fue útil a Gjølborg (2009) para desarrollar su propuesta relacionada con la creación de un índice de prácticas de RSE y

rendimiento de la misma a nivel nacional (estudio empírico en 20 países), argumentando de una manera detallada lo siguiente.

Aunque es fácil disponer de los datos económicos, apenas podrán separarse las empresas responsables de las irresponsables. La dimensión legal supone un problema, considerando que las definiciones más actuales de RSE enfatizan la naturaleza voluntaria de la RSE, como las promovidas por la Comisión de la UE, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, la Cámara de Comercio Internacional y el UN Global Compact. Ni tampoco es de ayuda desde el punto de vista de la dimensión ética, además de que su ética no se ha especificado (Clarkson, 1995). Se podría argumentar que el aspecto ético cubre el aspecto voluntario referido a lo anterior, por ejemplo, las acciones más allá de las que la ley exige. Aun así, esto no puede servir como definición operativa dentro de un proyecto comparativo debido al simple hecho de que los marcos legales relevantes difieren entre los 20 países del análisis. [...] Finalmente, la dimensión filantrópica es, además, problemática, y entra dentro de la denominada “división transatlántica” de RSE (Elkington, 2004): el discurso americano de la RSE y las prácticas están muy influidas por la tradición de Estados Unidos de filantropía empresarial. El discurso europeo sobre RSE se ha centrado más en la integración de la RSE dentro de la dirección estratégica de la empresa, tal y como se subraya por ejemplo en la definición de la UE (2001) de la RSE. (Gjølberg, 2009, p.8).

Las argumentaciones anteriores indican que es relevante para el presente estudio, analizar la manera como es interpretada y aplicada la RSE en los diferentes continentes,

lo cual se realizará a continuación a partir de las contribuciones de Guédez (2010), cuyo trabajo es uno de los más importantes que se han realizado al respecto.

2.2.1. La RSE en los cinco continentes.

La RSE en África.

En África, las empresas han estado por años fuertemente involucradas en la vida de las comunidades y esta simbiosis empresa–comunidades ha generado muchos resultados positivos como el desarrollo de buenas prácticas de inversión social. Sin embargo, también se ha creado una fuerte relación de dependencia, sobre todo, cuando la comunidad es absorbida como proveedor de recurso humano para la empresa. El continente Africano ha sido visto como el conjunto de países más vulnerables del mundo y los debates se centran, principalmente, en mejorar las condiciones laborales, los derechos humanos (sobre todo en lo que respecta al trabajo infantil en las granjas), la seguridad laboral (especialmente en las minas), prevención y disminución del VIH/SIDA, la malaria y el uso de aguas contaminadas, así como también la disminución de la pobreza en las comunidades, la corrupción y el aumento en la confianza en las empresas.

En consecuencia, durante la última década se ha prestado gran atención a la RSE, no obstante, ésta sólo ha generado un pequeño impacto en el mercado africano. Por esto, la nueva tendencia es la integración de los gobiernos y el sector de las ONG para, a través de la inversión social y el desarrollo de mercados potenciales, como lo son el de

la telefonía móvil o los productos bancarios para los pobres, promover soluciones efectivas a los desafíos éticos, sociales y medioambientales del continente.

La RSE en Asia.

En el contexto de Asia-Pacífico, muchos aspectos de la RSE se encuentran menos desarrollados que en los países industrializados del occidente, principalmente aquellos que atañen a las prácticas laborales y los empleados, la diversidad, la interacción con las comunidades locales y las iniciativas para la protección y la conservación del medioambiente. Sin embargo, se le presta notable atención a la implementación de códigos de conducta que monitorean las operaciones y actividades desarrolladas en las fábricas, principalmente en aquellas que actúan como proveedores dentro de la cadena de suministros de marcas reconocidas. Tras los grandes escándalos sufridos en años anteriores, las operaciones de los proveedores son verificadas a través de auditorías, aunque la tendencia actual busca crear relaciones estables y a largo plazo con proveedores, sobre una base de confianza mutua, valores compartidos y asesoramiento continuo, en vez de inspecciones costosas e inefectivas.

La RSE en Asia es percibida como una herramienta para la empresa, pero también para las autoridades locales, quienes ven en ella una vía para promover buenas prácticas en el sector privado. Esta visión ha fomentado el interés para el desarrollo de estándares de RSE adaptados a la región, con énfasis en debates acerca de la libertad de asociación, la discriminación, la conformación de sindicatos, la migración de trabajadores, el trabajo

infantil, entre otros. En este sentido, los mayores retos de la región se centran en la creación de estándares laborales aceptables en las fábricas, salarios justos, normas de seguridad industrial, protección de los derechos de los trabajadores, salud y resolución de conflictos.

La RSE en Oceanía.

A pesar de que la historia moderna de la RSE en Oceanía se considera bastante reciente, este continente ha demostrado ser lo suficientemente fuerte en el desarrollo de asociaciones con las comunidades indígenas y alianzas estratégicas intersectoriales a largo plazo. Esta experiencia ha contribuido a la conformación de diferentes mesas de trabajo que promueven el debate y la educación, tanto de las empresas como de la comunidad, para asegurar el fortalecimiento de la RSE en la agenda de los Gobiernos. Es importante mencionar que éstos últimos, no se han mostrado intervencionistas en términos de legislación; de hecho cuando en Australia, el Estado sugirió la creación de una legislación para regular la RSE, recibió gran oposición.

El mayor liderazgo en el tema lo ha llevado, sin duda, Australia y términos como ciudadano corporativo y sostenibilidad son cada vez más usados; de igual manera, los reportes voluntarios, de sostenibilidad social y medioambiental se han incrementado exponencialmente en los últimos 10 años, pero el porcentaje de empresas que reportan sigue estando muy por debajo si se compara con países como el Reino Unido. Australia es uno de los países con mayor número de ciudadanos que poseen acciones en el

mercado bursátil, razón que puede explicar el aumento en el uso de lineamientos, metodologías y códigos de conducta, internacionales, para asegurar transparencia, como el del GRI, el SA 8000 y el *Dow Jones Sustainability Index*. De manera general, la RSE en Australia goza, hoy en día, de un gran reconocimiento a nivel mundial, sobre todo por su carácter distintivo y su naturaleza cultural específica.

La RSE en Europa.

Europa, sin duda alguna, es el continente con mayor dinamismo para la promoción y elaboración de políticas de acción en materia de RSE. Actualmente, los objetivos y estrategias en esta materia están alineados con los objetivos planteados por la Unión Europea en su estrategia “*Europa 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*” y prueba de ello es su último comunicado sobre la RSE titulado “*Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*”. En esta estrategia se plantea que la RSE puede contribuir de manera significativa a la consecución de los objetivos del Tratado de la Unión Europea de alcanzar un DS y una economía social de mercado altamente competitiva. Asimismo, contribuye a lograr los objetivos de la Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos para diseñar un marco común, lo cierto es que cada país presenta sus propias especificidades en cuanto a las políticas públicas implementadas en materia de RSE. En este sentido, de manera general la políticas

públicas para la promoción y aplicación de la RSE en Europa se han agrupado en cuatro (4) modelos: Partenariado (*Partnership*), Empresa en la Comunidad (*Business in the Community*), Sostenibilidad y Ciudadanía (*Citizenship*) y Ágora (Países Mediterráneos). El primero es entendido como una estrategia compartida entre sectores para la solución de retos socio-laborales (Países Bajos, Dinamarca, Finlandia y Suecia); el segundo se centra en la “*soft intervention*” para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad (Irlanda y Reino Unido); el tercero le da relevancia a una estrategia de DS con regulación (Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo y Francia); el cuarto consiste en la creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público de la RSE (España, Grecia, Italia y Portugal).

Por otra parte, pequeñas, medianas y grandes empresas unen esfuerzos para el fortalecimiento del liderazgo y la gobernabilidad, a través de cooperaciones y alianzas. Mucha atención recibe también la cohesión con las comunidades. Los públicos de interés más destacados son los empleados y sus representantes, las organizaciones de consumidores y ONG, los inversores y la academia.

La RSE en América.

Los países que componen el continente americano presentan diversos grados de desarrollo socioeconómico, y por ello, en los avances de la RSE se distingue una brecha significativa entre los países más desarrollados (Canadá y Estados Unidos) y el resto de

la región. Además, existe una brecha similar entre los países adelantados, en vías de desarrollo (Brasil, Chile, Argentina y México) versus el resto de Sudamérica; y también de estos últimos, con los países de América Central y el Caribe, donde la RSE se encuentra en estado introductorio. De manera general, en todos los países del continente, las acciones de RSE están fuertemente ligadas a la filantropía, por el carácter paternalista de la empresa y los gobiernos en los diferentes países. Sin embargo, esta se ve ampliamente complementada por iniciativas de RSE, cuyo punto de partida está ubicado por encima del cumplimiento de las obligaciones legales.

Aunque el sector empresarial ha entendido que la vinculación de la RSE en la estrategia del negocio es un factor determinante en su supervivencia económica a largo plazo y en la generación de sólidas ventajas competitivas, son las asociaciones gremiales o industriales y las asociaciones profesionales independientes las que juegan un papel determinante en la promoción de la RSE. El compromiso y promoción por parte del gobierno es también relativamente débil y no está integrado a las políticas públicas en su conjunto.

Debido a que el presente estudio se concentra en una zona de un país perteneciente a América Latina, a continuación se profundiza la evolución que han tenido las Prácticas de RSE, tanto en Latinoamérica como en Colombia.

2.2.2. La RSE en América Latina.

Diversos trabajos se han enfocado en estudiar la RSE en América Latina, no obstante, uno de los trabajos más completos e ilustrados lo ha realizado Casado y Roser (2009), en el cual no solamente muestran las principales características de la RSE en la región, sino que además, hacen una comparación con la RSE en Europa, lo cual es bastante interesante analizarlo, pues como se dijo anteriormente, Europa es el continente líder en la promoción y aplicación de políticas para la puesta en marcha de la RSE. Según dichos autores, la RSE surge en una época de grandes cambios sociales en la región y en sus inicios ésta no tiene un carácter estratégico ni se realiza en un marco formal específico, pero si que tiene una fuerte incidencia en el desarrollo de la filantropía, impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones (tanto financieras como no financieras) orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales ya sean religiosas o laicas.

Siguiendo a Casado y Roser (2009), la mirada de la RSE desde una óptica estratégica tiene su origen en tres factores; en primer lugar, la presencia de multinacionales con estándares más altos que hace que las empresas nacionales tengan que implicarse más en estas áreas para ser más competitivas; en segundo lugar, los casos emblemáticos en la región de empresas nacionales que han sufrido las consecuencias de no actuar de manera socialmente responsable, sufriendo grandes reveses en su reputación y en sus marcas, con los consecuentes impactos financieros y de mercado de sus acciones; y en tercer lugar, la promoción de la RSE y sus prácticas y beneficios por parte de factores

promotores regionales y locales, cuestión que ha hecho que la RSE sea discutida en ámbitos como las organizaciones empresariales, las ONG, los medios de comunicación y otras organizaciones, situando el tema en la agenda política y comenzando a hacer seguimiento de estas acciones.

No obstante, el trabajo de los mismos autores afirma que a pesar de las crecientes iniciativas que se están poniendo en práctica, el movimiento de la RSE todavía está en sus etapas iniciales y para sustentar su afirmación cita los siguientes 4 trabajos: Para Pratt y Fintel (2002), varios estudios demuestran que América Latina tiene una necesidad de refuerzo institucional para promover la RSE; para Chong et al. (2003) existen bajos niveles de gobernanza y cultura social corporativa; de manera más general, Peinado (2006) argumenta que hay un clima no muy favorable para promover la RSE en la región; por otra parte, de acuerdo a Haslam (2004), las tendencias de la RSE en América Latina se ve influenciada por los siguientes factores. En primer lugar, la actividad del sector privado es relativamente débil y gran parte del trabajo en materia de RSE se realiza a través de asociaciones empresariales. En segundo lugar, la implicación de los gobiernos y la promoción de la RSE es relativamente baja y no está integrada en el diseño de políticas para el desarrollo, lo que hace que el papel de organismos internacionales en la región actúe a veces como promotor de estos conceptos. En tercer lugar, la sensibilización y difusión de las prácticas asociadas a la RSE no están muy extendidas, pues es evidente que los medios de comunicación no les dan la cobertura que se le otorga en otras regiones, y de momento la integración en las universidades sigue siendo un tanto

limitada. Por último, las ONG que trabajan de manera independiente también son una minoría y no son tan activas como las financiadas por asociaciones empresariales.

Otro estudio interesante sobre la RSE en América Latina ha sido el realizado por Vives y Peinado-Vara (2011), para los cuales la RSE en América Latina nace de una tradición filantrópica corporativa que poco a poco ha ido evolucionando hacia una responsabilidad social más activa (tanto interna, como externa) y de manera histórica la acción social se ha basado en creencias religiosas y éticos morales de carácter individual, lo cual se debe a la importancia de las empresas familiares en donde la propiedad y la gestión son inseparables. En concreto los mismos autores argumentan que las actividades empresariales de carácter filantrópico no están vinculadas con la actividad central de la organización y su inversión no es alta. Los recursos financieros, mayoritariamente, van dirigidos a sus stakeholders, pero no necesariamente son los que tienen mayor incidencia en el negocio y por lo general, la consecuencia de dichas actividades es que no van más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, siempre y cuando se logren comunicar de la manera más adecuada.

De igual manera, estos autores concluyen que existen asuntos que son comunes a todo el mundo como el medioambiente, los derechos humanos, el trabajo infantil y forzado y condiciones laborales mínimas. No obstante, son abordados de manera diferente en esta región si se compara Estados Unidos o países europeos; por ejemplo los asuntos laborales no están lo suficientemente tratados por la mayoría de las legislaciones nacionales por lo que se convierten en un tema prioritario; de igual manera, el alto nivel

de desigualdad en el ingreso hace que las prácticas de negocios de inclusión sean urgentes para llegar hasta los más pobres y vulnerables de forma práctica y efectiva (no paternalista). De igual manera, evidencian que existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor. En lo relacionado con el marco regulatorio, concluyen que a pesar de contar con legislación en temas como la conservación ambiental, prácticas laborales, protección de los derechos del consumidor, gobernabilidad corporativa y ética en los negocios, ha resultado difícil su cumplimiento y en ocasiones el alcance es muy limitado. Finalmente, argumentan que Latinoamérica se enfrenta a una serie de obstáculos que impiden un mayor desarrollo de la RSE; dificultades que tienen que ver con unas instituciones débiles, un clima de negocios no favorable, una legislación que no acompaña y un escepticismo o falta de convencimiento sobre los beneficios empresariales de las prácticas responsables; no obstante, dejan claro que un sector privado responsable se convierte en la mejor garantía de progreso para la región.

Teniendo en cuenta los principales argumentos de los estudios de Casado y Roser (2009) y Vives y Peinado-Vara (2011), es evidente que en América Latina hay mucho camino por recorrer en materia de RSE, no obstante, ya se están dando los primeros buenos resultados derivados de los esfuerzos realizados por organizaciones y redes internacionales en materia de promoción de la RSE. Se destaca por ejemplo, entre otros, al Fórum Empresa (alianza de 22 organizaciones empresariales que representan a 17

países de la región), al Consejo Empresarial para el DS de América Latina CEDSAL (cuenta con 11 centros situados en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Perú y Venezuela) y a la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN por sus siglas en Inglés), formada mediante la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en Iberoamérica y la *Harvard Business School*, en alianza con la Fundación Avina. Esta red está formada por 10 importantes universidades, de las cuales 8 están en América Latina: Universidad de San Andrés de Argentina, Universidad de Sao Paulo (USP) de Brasil, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCh), Universidad de los Andes de Colombia, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) de Costa Rica, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de España, la *Harvard Business School* de Estados Unidos, la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas de México, la Universidad del Pacífico (UP) de Perú y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) de Venezuela.

Tendiendo claro el panorama de la RSE en América Latina, a continuación se hará referencia sobre la RSE en Colombia.

2.2.3. La RSE en Colombia.

Las publicaciones académicas que se centran en la forma de entender y practicar la RSE en Colombia son escasas y en este sentido, el desarrollo del presente ítem se fundamenta en el análisis de 6 valiosos estudios encontrados. Concretamente se hace

referencia a los trabajos de Heincke (2005), Gutiérrez, Avella y Villar (2006), Correa (2007), Atehortúa (2008), Cárdenas y Tolosa (2009) y Gómez (2011).

En el primer estudio, Heincke (2005) sostiene que en Colombia no se tiene claridad sobre por qué ha ganado tanta importancia la RSE a nivel global ni específicamente en el país; tampoco se han llegado a acuerdos sobre qué significa este concepto o cómo se aplica. De igual manera, a pesar de que hay algunos esfuerzos por entender la RSE en el sentido amplio del DS adecuado a las condiciones, competencias y necesidades locales, falta mucho para entender y aplicar esta RSE para el desarrollo local sostenible de manera que genere una prosperidad autosuficiente y sostenible en las localidades del país. De igual manera, para la autora, diversas empresas han comenzado a incorporar ciertos estándares de RSE, entre las que se destacan la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) que se adhirió al Pacto Mundial y a las redes trisectoriales, sin embargo, considera estos esfuerzos muy incipientes para lograr que la RSE se proyecte en un sentido más amplio e integrador. Otras ETN como Hocol, BP, y Nexen, incorporan preocupaciones de la ética empresarial en sus estrategias de relaciones con la comunidad y en las estrategias del negocio en general, pero siguen con carencias en la proyección e integración necesarias para que tengan mayor impacto y agreguen valor en procesos de desarrollo local sostenible. En cuanto al ámbito legislativo, concluye que en el país no se ha desarrollado todavía una legislación para regular el comportamiento empresarial en el contexto de la RSE como ética que contribuya al DS y menos aún al desarrollo local sostenible.

En el segundo trabajo, Gutiérrez, Avella y Villar (2006), después del análisis de la información obtenida de 75 organizaciones, 35 empresas y 40 corporaciones, fundaciones o asociaciones Colombianas, argumentan en su estudio *“Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia”*, que las empresas en Colombia apoyan o desarrollan una amplia gama de intervenciones con impacto social, destacándose en el contexto latinoamericano, por la tradición e importancia de las fundaciones empresariales y las actuaciones de la ANDI en materia de promoción de balances sociales desde la década de 1970. Los hallazgos encontrados muestran que a lo largo del último siglo, el tipo de contribuciones empresariales evolucionó de esfuerzos caritativos a inversión social y filantropía estratégica, liderado por las grandes empresas, seguidas en menor medida por aquellas de menor tamaño.

Así mismo, indican que la RSE se ha llevado a la práctica mediante tres maneras: la primera obedece a las intervenciones directas empresariales dentro de las cuales se destacan las acciones y aportes económicos en servicios sociales para los trabajadores y la comunidad. La segunda, se lleva a cabo, de manera indirecta, mediante la financiación empresarial a programas estatales e inversiones canalizadas a través de las organizaciones sin fines de lucro (ONG). En este grupo se encuentran, por ejemplo las Cajas de Compensación Familiar y las Fundaciones u ONG con origen y financiación por parte de las empresas. En 2003 existía en Colombia 53 Cajas de Compensación Familiar en 531 municipios con 183.676 empresas afiliadas y 3.547.610 trabajadores que junto con sus familias suman 9.846.031 personas beneficiadas, es decir el 22,2% de la población colombiana. Durante ese mismo año, las empresas aportaron a las Cajas de

Compensación US\$526.130.188, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) US\$394.597.735 y al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) US\$ 263.065.283. Estos 1.184 millones de dólares aportados a estas iniciativas sociales por parte de las empresas representaron 1,39% del PIB nacional. Legalmente, esto se conoce en Colombia como aportes para Fiscales. Y La tercera, está directamente relacionada con el sector sin fines de lucro colombiano, el cual ocupa un lugar destacado en el contexto latinoamericano un 2,4% del empleo total en 2001 y contribuir a la vida política, económica y social del país. Un estudio realizado en 1991 por María Cristina Rojas (citado en Gutiérrez, Avella y Villar, 2006) identificó 94 fundaciones corporativas en Colombia con activos cercanos a los US\$1.000 millones, monto que equivalía a 1% del PIB y 5% del gasto público total en ese año.

En el tercer estudio, Correa (2007), argumenta que las Prácticas de RSE han sido lideradas principalmente por las Fundaciones Empresariales y la ANDI; así mismo plantea que en el contexto colombiano no existe claridad sobre el concepto y aplicación de la RSE y que el tema es trabajado, por parte de las empresas, con parámetros propios. Concretamente los informes de Balance Social no tienen un formato estandarizado, lo que obedece a los intereses particulares de cada organización que a su vez depende de la naturaleza social, el tamaño y el compromiso de la alta dirección en cada organización. De igual manera, concluye que no existen definiciones en la construcción de indicadores de RSE, con lo cual se dificulta medir, retroalimentar y formular planes de mejoramiento en las estrategias y acciones concretas de RSE.

En el cuarto trabajo, Atehortúa (2008) plantea que María Isabel Fernández (1990) fue la primera investigadora que se aproxima al entendimiento de las Prácticas de RSE al describir la experiencia colombiana en el tema de la Gestión Social, con un estudio sobre el mismo en un horizonte de tiempo de 20 años (1990-2010). En ésta investigación, publicada posteriormente en el libro Balance Social, Fundamentos e Implementación (1990), se plantea que el concepto de gestión social ha evolucionado en las empresas colombianas, desde una mirada exclusivamente interna, hacia un enfoque que combina, tanto el análisis de asuntos internos (realizaciones propias de la empresa para los trabajadores y sus familias), como de asuntos externos (que se refieren a las relaciones de la empresa con la comunidad, al desarrollo de ésta y al entorno físico y ambiental).

En este sentido, se muestra la importancia del papel que ha tenido la Asociación Empresarial más importante del país, la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), como constructora de las herramientas que han permitido dar esta doble mirada al tema de la RSE en Colombia, mediante la construcción y desarrollo de modelos de evaluación de la gestión social desde 1978 hasta 1990 y su aplicación en diferentes empresas como Comfama, Suramericana, Riotex, Cervecería Unión, Coltabaco, entre muchas otras. Adicionalmente se evidencia el compromiso de la ANDI en materia de RSE en el país, cuando describe que en el período 1990-2006, dicha asociación ratifica su compromiso con la erradicación del trabajo infantil y con el fomento del empleo juvenil, llevando a cabo proyectos conjuntos con la Organización Internacional del Trabajo. En ese mismo período, adopta la Declaración de Principios Éticos del Empresariado Colombiano,

que resume aquellos compromisos que cada empresa debería asumir en sus relaciones con el Estado, los consumidores, los proveedores y los acreedores, entre otros.

En el quinto estudio, Cárdenas y Tolosa (2009) proponen 3 etapas de desarrollo para la RSE en Colombia; en la primera (1930-1945), se caracteriza por una consolidación gremial en pro de la sociedad; en la segunda (1945-1990), se destacan las primeras intervenciones sociales de las empresas que se convierten en la llamada filantropía empresarial; y en la tercera (1986-2008)”, se pasa de la filantropía estratégica a la verdadera RSE en Colombia. Argumentan que la RSE ha sido una consecuencia de una confluencia de hechos de carácter económico, social, político y laboral, tales como el proceso de industrialización, la crisis del mercado del café, la sectorización de los mercados, la pobreza, la falta de empleo, las guerras internas, la consolidación y posterior persecución de los sindicatos, la flexibilización y precarización del empleo, las reformas laborales de carácter proteccionista, la creación de gremios y 120 fundaciones; esto seguido por la apertura económica, la adopción de estándares internacionales, finalizando con un número importante de esfuerzos de las empresas por desarrollar políticas consistentes de RSE que beneficien a la sociedad. De igual manera, concluyen que a pesar de que el sector empresarial se ha preocupado por implementar políticas de RSE y que las mismas han incrementado en la última década, aún se requiere mayor desarrollo en cuanto al concepto, alcance y ventajas de la misma, así como compromiso en un país en donde los conflictos sociales son crecientes y necesita un mayor nivel de inclusión social para llegar a la construcción de Estado Nación fundado en los principios de justicia social e igualdad.

En el sexto trabajo, Gómez (2011), afirma que en Colombia el concepto de RSE surge de manera espontánea como proyección de la sensibilidad de algunos empresarios quienes consideraron que, trascendiendo las actividades que normalmente realizaban, podían aportar algo más a la sociedad, dando lugar al surgimiento de importantes avances en el campo de la educación, de la medicina, de la salubridad en general y de la vivienda social. Concluye además que ha habido diversas iniciativas de carácter privado que han tenido gran impacto e influencia en la sociedad colombiana, nacidas de la sensibilidad social de conocidos industriales, entre las que se encuentran escuelas, barrios obreros, hospitales, laboratorios, acueductos y obras que han contribuido a mejorar las condiciones no sólo laborales sino sociales del país.

Haciendo una análisis integral de los 6 trabajos descritos anteriormente, se puede concluir, a priori, que las Prácticas de RSE en Colombia han sido lideradas por las grandes empresas, mediante la Asociación Nacional de Empresarios, seguida por las Fundaciones y ONG, priorizando su actuación en filantropía, mediante donaciones y patrocinio.

Por otra parte, también se puede decir que en Colombia se destacan, principalmente, los aportes parafiscales como una medida concreta de RSE, no obstante, esto es bastante cuestionable, pues dichos aportes son impuestos que hacen parte de la legislación colombiana, de tal manera que quedaría abierta la discusión sobre la voluntariedad o no de la RSE. Es evidente, para el autor del presente trabajo, que este tipo de medidas, si se enmarcan dentro de la ley, no deberían ser consideradas acciones de RSE.

A manera de reflexión, es importante comentar que los aportes financieros son solo una pequeña parte de las contribuciones posibles por parte de los empresarios, pues la mayor generación de valor empresa-sociedad se conseguirá cuando la primera, además de poner a disposición de la segunda los conocimientos, habilidades y logística empresarial, desarrolle sus actividades dentro de un marco ético y de sostenibilidad, en busca del equilibrio entre la rentabilidad empresarial, el medio natural y la sociedad local.

Como complemento a lo anterior, a continuación se mostrarán las conclusiones de 3 estudios de percepción sobre RSE del ámbito académico/empresarial realizados en Colombia, lo que, sin duda, ayudará a comprender, de mejor manera, el concepto y aplicación del tema del estudio en dicho país.

El primer estudio se titula “*Línea de Base sobre Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*” y fue elaborado en 2006 por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), el cual revela que, de manera general, los ciudadanos no confían en algunas instituciones que trabajan a favor de los intereses de la sociedad, entre las que se encuentran las empresas (solo 3 de cada 10 colombianos manifiesta confiar en las empresas nacionales), siendo importante destacar que la desconfianza es mayor para las empresas extranjeras con sede en Colombia (solo 2 de cada 10 colombianos confía en ellas).

Así mismo, El 40% de los ciudadanos colombianos está de acuerdo con que muchas empresas promueven la RSE pero realmente no están comprometidas con ella, lo que es

preocupante pues parece indicar que los esfuerzos a favor de la RSE se relacionan con la imagen empresarial principalmente. De igual manera, el 40% de los ciudadanos considera que las empresas hoy en día no realizan esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de las comunidades vecinas, mientras que el 22% considera que sí lo hacen. El 36% de los ciudadanos no planteó ninguna postura al respecto. En otras palabras, sólo 2 de cada 10 ciudadanos consideran que hay una preocupación de las empresas por las comunidades vecinas.

Bajo este panorama, es necesario profundizar el impacto actual de las iniciativas que en materia de RSE viene promoviendo el sector privado colombiano; se requiere urgentemente, de una participación más estratégica por parte de los empresarios y de una mayor conciencia en cuanto a los resultados que pueden ayudar a lograr en materia de desarrollo económico, social y ambiental para los ciudadanos del país.

El segundo, liderado por la ANDI (2013), concluye que las empresas colombianas desarrollan diversas acciones de gestión de la RSE relacionadas con el establecimiento de códigos de conducta, prácticas responsables, interactividad y diálogo con grupos de interés. Sin embargo, existen acciones en materia de inversión social muy significativas y de gran impacto en el país que se deben destacar en el campo de la inversión social. Dichas acciones se materializan a través del uso planificado de recursos privados en proyectos que impactan a la sociedad y no sólo al personal interno de la empresa. Los principales mecanismos empleados por las empresas para desarrollar actividades de RSE son donaciones en especie a proyectos (57%), seguida de apoyo a programas

sociales internos (54%), patrocinios (51%), donaciones en dinero a proyectos (49%) y alianzas público-privadas (45%).

El tercer estudio, elaborado por el Centro Internacional de Responsabilidad y Sostenibilidad (2013), muestra la percepción que tienen los expertos y líderes de organizaciones empresariales sobre las condiciones actuales de la RSE en Colombia. Para el 48% del grupo de expertos y líderes empresariales encuestados (360 en total), la situación actual de la RSE en Colombia es regular; el 36% dice que es buena, el 9% mala y deficiente y el 7% restante muy buena y excelente; en cuanto al desempeño de las empresas privadas en temas de responsabilidad social, el 51% cree que es regular, el 37% buena, el 7% mala y deficiente y el 5% muy buena; en cuanto a la empresa pública, el 49% opina que su desempeño es regular, el 26% mala y deficiente, el 24% buena, y el 1% muy buena. Por otra parte, el 71% de los encuestados opina que las Pyme no conocen ni aplican estrategias de RSE y el 59% dice que el marco legal de Colombia no es favorable para el avance de la RSE en el país.

De estos tres interesantes trabajos, se puede concluir que a pesar del esfuerzo que han realizado algunas grandes empresas colombianas por integrar la RSE a la estrategia del negocio para contribuir de mejor manera con sus comunidades de incidencia, en la práctica no hay una percepción generalizada por parte de la sociedad sobre esta cuestión y de manera particular sobre las empresas.

Además se evidencia que *stakeholders* tan diversos como la ciudadanía, los expertos en RSE y los líderes empresariales, coinciden en que, si bien ha habido un avance en los temas de RSE en Colombia, aún falta un mayor esfuerzo, tanto del sector empresarial como el gubernamental, para que el avance de la RSE en el país sea percibido de mejor manera por todos los niveles de la sociedad y lo más importante que se pueda constatar de una forma más real por la misma.

2.3. TEORÍAS CIENTÍFICAS DE RSE.

Son variados los estudios que tratan de identificar las teorías de RSE (ver Carroll, 1991; Garriga y Melé, 2004; Lantos 2001; Van Marrewijk 2003; y Wood 1991) y en este sentido, el trabajo de Garriga y Melé (2004) se destaca por ser uno de los más rigurosos y de mayor aceptación de la literatura científica al clasificar las teorías de la RSE en 4 categorías, relacionadas con los beneficios (teorías instrumentales), la actuación política (teorías políticas), las demandas sociales (teorías integradoras) y los valores éticos (teorías éticas), de las cuales se desprenden 14 subcategorías.

A partir del trabajo de Peña y Serra (2013), se concluye que en las teorías instrumentales la empresa es vista de manera exclusiva como un medio para la creación de riqueza; en la teorías políticas, se enfatiza el poder social que va adquiriendo la empresa a medida que se va insertando en la sociedad; en las teorías integradoras, la empresa se centra en la identificación y respuesta a las demandas sociales, tales como el cumplimiento de las leyes, las políticas públicas y la gestión equilibrada de los intereses de sus

stakeholders; y finalmente, las teorías éticas están basadas en las actividades empresariales que dan respuesta al cumplimiento de los derechos universales, tales como los derechos humanos, los derechos laborales, el respeto por el medio ambiente y la preocupación por un DS para la sociedad. Por otra parte, es interesante mencionar, el trabajo de Alvarado (2008), ya que complementa de buena manera el trabajo de Garriga y Melé (2004). Concretamente identifica la naturaleza teórica de las contribuciones o investigaciones sobre RSE con base en los postulados de McWilliams, Siegel, y Wright (2006) (teorías, visiones, perspectivas y principios teóricos), clasifica el tipo de trabajo de cada investigación según las categorías de orientación epistemológicas propuestas por De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) (conceptual, exploratoria, predictiva, instrumental, normativa o descriptiva), incorpora el análisis de nuevos trabajos contribuyendo con la inclusión de la perspectiva teórica Neo-institucional y finalmente las clasifica dentro de las categorías y subcategorías de Garriga y Melé (2004).

Teniendo en cuenta lo anterior, como aportación a este epígrafe, se han identificado las perspectivas teóricas de Porter y Kramer (2011) y de Vives (2012). La primera enmarcada en la Creación de Valor Compartido (CSV por sus siglas en inglés) y la segunda en Compartir el Valor Creado por la empresa. De momento, se puede decir que ambos planteamientos encajan dentro de las teorías instrumentales y las éticas. Para mayor ilustración, se ha elaborado la tabla 5 que resume las teorías científicas de RSE, y detalla las categorías, subcategorías y nombre específico de las mismas. En total fueron encontradas 23 teorías que por su propia naturaleza se pueden clasificar dentro de uno o más de las categorías y subcategorías propuestas por Garriga y Melé (2004). A manera

de reflexión, se puede decir que las diferentes teorías expuestas dejan en evidencia que la RSE, lejos de ser una práctica empresarial sin fundamento, es un concepto ético con fuertes raíces teóricas sobre la cuales se construyen las estrategias y acciones de los agentes económicos empresariales.

Tabla 5. Teorías Científicas de la RSE

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	NOMBRE ESPECÍFICO DE LAS TEORÍAS
Instrumentales	Maximización del valor de los accionistas	Agencia; Relativismo Ético.
	Estrategias para lograr ventajas competitivas	Empresa; Estratégica de la Empresa; Recursos y Capacidades; Liderazgo Estratégico; Crear Valor Compartido; Compartir el Valor Creado.
	Marketing relacionado con alguna causa	Empresa; Estrategia de la Empresa.
Políticas	Constitucionalismo Corporativo	Servidor.
	Teoría Integradora del Contrato Social	Integradora del Contrato Social. Servidor.
	Ciudadanía Corporativa	Ciudadanía Corporativa.
Integradoras	Gestión de Asuntos Sociales	Empresa; Grupos de Interés; Respuesta Social Corporativa; Estratégica de la Empresa; Relativismo Ético; Ética Aplicada a la empresa; Integradora del Contrato Social; Institucional.
	Principio de Responsabilidad Pública	Agencia; Grupos de Interés; Respuesta Social Corporativa; Recursos y Capacidades; Institucional.
	Gestión de <i>Stakeholders</i>	Propiedad; Empresa; Agencia; Grupos de Interés; Estratégica de la Empresa; Recursos y Capacidades; Ética Aplicada a la empresa; Integradora del Contrato Social; Servidor.
	Desempeño Social Corporativo	Propiedad; Empresa; Agencia; Respuesta Social Corporativa; Estratégica de la Empresa; Relativismo Ético; Ética Aplicada a la empresa; Servidor.
Éticas	Teoría normativa de los Grupos de Interés	Propiedad; Grupos de Interés; Ética Aplicada a la empresa; Integradora del Contrato Social; Democracia Corporativa.
	Derechos Humanos	Grupos de Interés; Estratégica de la Empresa; Ética Aplicada a la empresa; Ciudadanía Corporativa; Ciudadanía de la Empresa; Neoinstitucional.
	Desarrollo Sostenible	Grupos de Interés; Institucional; Desarrollo Sostenible; Crear Valor Compartido; Compartir el Valor Creado.
	14. Enfoque del Bien Común	Grupos de Interés; Estratégica de la Empresa; Servidor; Bien Común; Kyosei; Virtud.

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio se identifica con las teorías éticas, ya que la RSE, en primer lugar, es un concepto ético (Argandoña y Hoivik, 2009) que en un sentido amplio conduce a la sostenibilidad. Siguiendo a Bañón et al. (2011), sin la racionalidad ética este concepto no es sostenible en sí mismo, ya que la ética es la clave para resolver los conflictos que se puedan presentar entre las diferentes racionalidades de dicha sostenibilidad (ecológica, social y ambiental). Así mismo, teniendo en cuenta el carácter práctico de las empresas, es importante agregar que la relevancia otorgada por la alta administración a la implementación de estrategias y acciones de RSE ha sido relacionada normalmente con los valores personales y las creencias éticas de los directivos (Herrera et al., 2012).

Es así como las empresas que basan su RSE en las teorías éticas, buscan hacer lo correcto y contribuir al bien común y a la construcción de una sociedad mejor y un mundo más solidario, justo y equitativo para todos, a través de la puesta en marcha de cuatro subcategorías de teorías basadas en la teoría normativa de los grupos de interés o *stakeholders*, los derechos humanos, el DS y el enfoque del bien común (Freeman & Reed, 1983; Kaku1997; Annan, 1999; Chomali & Majluf, 2007). En este sentido, dentro de las teorías de RSE, para el desarrollo de la presente investigación fue utilizada **la teoría del desarrollo sostenible fundamentada en la ética**, enmarcada de manera específica en las empresas turísticas hoteleras, por ser éstas el objeto principal del estudio. A continuación se amplía la concepción de esta teoría y se justifica su aplicación en el sector turístico.

El desarrollo sostenible fue definido por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (*World Commission on Environment and Development* -WCED) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el conocido Informe *Brundtland* (“nuestro futuro común”) como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (WCED, 1987). A partir de esta definición, el DS ha surgido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo y tiene como objetivo tratar de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente (ONU, 2012). Es decir, velar por el equilibrio de sus tres pilares fundamentales, el económico, el social y el ambiental.

Tal como lo argumentan Garriga y Melé (2004), una propuesta pragmática dentro del campo de la RSE para el sector empresarial consiste en ampliar la contabilidad tradicional o *bottom line* (línea de base) al concepto de la *triple bottom line* (triple línea de base), cuyo esquema fue desarrollado en 1994 por el cofundador de la prestigiosa organización *SustainAbility* John Elkington, quién expone que las empresas pueden crear valor sostenible en el tiempo y lograr resultados integrales mediante acciones conjuntas dirigidas desde los ejes ambientales, económicos y sociales (Elkington, 2010).

Finalmente, al ser este un estudio aplicado al sector turístico, se han considerado las apreciaciones que sobre el tema del DS y de la ética ha tenido el órgano rector a nivel mundial en el sector, la OMT, y que fueron explicadas en detalle en un apartado anterior.

2.4. REVISIÓN DE LITERATURA EN RSE.

Los resultados que se muestran en el presente epígrafe fueron publicados en el volumen XVIII del año 2016 de la Revista Científica Turismo y Sociedad. Para una mejor comprensión, se ha dividido en cuatro partes. En la primera, se explica de manera detallada la metodología utilizada para la revisión de literatura. En la segunda, se muestran los resultados del rastreo realizado sobre los artículos más importantes de revisión bibliográfica en materia de RSE desde el ámbito general del *management*. En la tercera, teniendo en cuenta el sector objeto del estudio, se hace un amplio análisis y revisión de la producción científica en RSE aplicada al sector hotelero durante el período 2004-2014, haciendo un aporte importante en el sentido de enmarcar los trabajos encontrados en diferentes líneas de investigación propuestas. En la cuarta se hace una reflexión final sobre la revisión.

2.4.1. Metodología de la revisión.

Una de las definiciones clásicas más utilizadas sobre artículo de revisión ha sido la realizada por Gardfield (1987) en la que expone que es un estudio bibliográfico que recopila, analiza, sintetiza y discute la información publicada sobre un tema, que puede incluir un examen crítico del estado de los conocimientos recogidos por la literatura. En este sentido y teniendo en cuenta la clasificación sobre artículos de revisión que propone Squires (1989), el presente trabajo se encuentra enmarcado dentro de la tipología de revisión descriptiva, ya que proporciona una actualización bibliográfica sobre conceptos

útiles en un área en constante evolución, como lo es la RSE, desde el ámbito general del *management*, pero también desde el ámbito específico del sector turístico y hotelero.

En concreto, la investigación, propiamente dicha, se basó en una revisión de literatura, la cual puede ser definida como el resumen y análisis crítico de artículos, libros y otros documentos que describen el estado de conocimiento sobre el tema a investigar (Creswell, 2002); autores como Glass, Ramesh y Vessey (2004) han clasificado la revisión de la literatura como un enfoque de investigación, así mismo al análisis y revisión de la literatura la han catalogado como un método de investigación. Por lo tanto, el método de investigación concreto empleado ha sido el análisis y revisión de la literatura científica, aplicando las tres etapas propuestas por Kitchenham (2004), es decir, *(i)* planificación de la revisión, *(ii)* desarrollo de la revisión y *(iii)* publicación de los resultados de la revisión.

En la etapa de la planificación se identificaron las necesidades de la revisión, se definieron los protocolos de búsqueda y se establecieron los protocolos de revisión; por su parte, en la etapa del desarrollo se llevó a cabo la revisión propiamente dicha, mediante la búsqueda de estudios primarios y la respectiva selección, extracción, gestión y síntesis de la información de interés plasmada en los estudios; y finalmente, la tercera etapa correspondió a la utilización de los resultados y su debida comunicación a través de la elaboración del presente artículo. En la práctica, fueron consultadas las publicaciones realizadas en revistas científicas, tesis (principalmente doctorales), centros académicos y consultorías especializadas.

En relación a las revistas científicas, se consultaron aquellas que estuvieran indexadas/inscritas en bases de datos científicas importantes y listados/índices de reconocimiento científico, entre los que se encuentran principalmente, *Science Citation Index*, *Social Sciences Citation Index* (ambos del ISI - *Institute for Scientific Information* que elabora anualmente el *Journal Citation Report - JCR*); *Scimago Journal Ranking (SJR)*; *Scopus*; *Science Direct*, *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*; *DOAJ (Directory of Open Acces Journals)*; *Google Scholar*; *Redalyc* (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal); *Latindex* (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal); *Dialnet* (Portal de difusión de producción científica de España, Portugal y Latinoamérica); *DICE* (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas); *Publindex* (Sistema Nacional de Indexación y Homologación de revistas especializadas de Ciencias, Tecnología e Innovación de Colombia). También se tuvieron en cuenta revistas no indexadas, pero con cierto reconocimiento científico en el área de estudio, que evidencian objetividad y rigor en el proceso de selección de los artículos, con comités editoriales/científicos destacados, publicaciones periódicas y visibles en otras bases de datos secundarias nacionales o internacionales.

Con base en esto, se procedió a la búsqueda, clasificando las revistas según las siguientes seis criterios: a) revistas académicas genéricas de *management* internacionales; b) revistas académicas genéricas de *management* nacionales (España y Colombia); c) revistas académicas propias del campo de la RSE; d) revistas académicas

especializadas en turismo y hotelería internacionales; e) revistas académicas especializadas en turismo y hotelería nacionales (España y Colombia); f) revistas académicas de otras disciplinas que hayan estudiado la RSE.

En relación a las publicaciones de tesis, centros académicos y consultorías especializadas, fueron consultadas aquellos documentos cuya temática fuera con la RSE aplicados al *management* en general y en al sector hotelero en particular. Finalmente, el horizonte de tiempo establecido para el análisis y revisión de la literatura de la RSE en el sector hotelero, fue el período 2004-2014.

Una vez expuesto lo anterior, se procederá a mostrar en los próximos ítems los resultados concretos de la revisión.

2.4.2. Investigación académica de la RSE desde el ámbito general del *management*.

Muchos han sido los enfoques que se le han dado a los estudios académicos sobre la RSE y en este sentido Steiner (1972), Davis (1973), Keim 1978) y Shaw y Post (1993) afirman que líneas de investigación procedentes de áreas como la teoría económica o la gestión empresarial han sido importante para ir avanzando en el conocimiento científico de la misma. Sin embargo, en palabras de Calveras y Ganuza (2009), no existe mucha literatura sobre la RSE desde la teoría económica, en cambio sí que existen varias reseñas de la literatura académica de la RSE desde el *management*. Independientemente de la cantidad de literatura existente desde ambas perspectivas, la reflexión conceptual

de la RSE ha puesto un énfasis bastante importante en la economía y el *management*, por encima, inclusive, de las perspectiva de la Sociología y de la Política (Lee, 2008).

Este hecho se evidencia, tanto desde el punto de vista de publicación académica como de autores más citados (según el *Social Science Citation Index*) en el campo de la RSE. En cuanto a publicación académica, diversos autores evidencian este hecho; por ejemplo Locket, Moon y Visser (2006), en su estudio sobre el estado de la investigación de la RSE en 10 años (1992-2002), concluyen que el top 10 de las revistas académicas con mayores publicaciones está conformado, en su orden, por *Academy of Management Review*; *Academy of Management Journal*; *Strategic Management Journal*; *Administrative Science Quarterly*; *Journal of Business Ethics*; *Harvard Business Review*; *Business Ethics Quarterly*; *California Management Review*; *Journal of Personality and Social Psychology*; y *Organization Science*. De éstas revistas, nueve pertenecen a la disciplina del *management*, destacando las dos primeras cuya edición es de la reconocida *Academy of Management (AOM)* y solo una, la *Journal of Personality and Social Psychology*, pertenece a una disciplina diferente al *management*. Así mismo, los citados autores, concluyen que los temas más investigados fueron los relacionados con el medioambiente y la ética, agregando que la investigación empírica, en su mayoría, ha sido de corte cuantitativo y la investigación teórica fue, principalmente, no normativa. En esta misma línea, Broomhill (2007) argumenta que durante la década pasada hubo un notable aumento en la literatura científica de RSE, debido, principalmente, al importante incremento de publicaciones en las “*business and management journals*”, lo que se evidencia con los más de 800 artículos científicos identificados en la fuente

bibliográfica online *ingentaconnect* y los 535 artículos encontrados en la reconocida base de datos *SCOPUS*, publicados en las siguientes revistas académicas: *Journal of Business Ethics*; *Corporate Governance and Social Responsibility*; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; *Journal of Corporate Citizenship*; *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*; *Business Ethics, A European Review*; *Business Ethics Quarterly*; *Business & Society*; *Business and Society Review*; *Journal of Management Studies*; *Enterprise and Society*; *Corporate Communications: An International Journal*; *Journal of Business Strategy*; *International Journal of the Economics of Business*; y *Stanford Social Innovation Review*.

Por su parte, otro grupo de autores (Alvarado et al., 2011), también muestran la evolución de la literatura científica de RSE desde la perspectiva del *management*; en concreto, llevaron a cabo una revisión de 35 años de trabajos de investigación (1972-2006) publicados en revistas de *management* indexadas, encontrando un total de 1.082 artículos científicos; este estudio es muy interesante, ya que analiza la evolución epistemológica que ha tenido la RSE desde la literatura del *management*. El interés en este tipo de investigación lo evidencia también Vaca (2012) en el que llama la atención la elaboración de una tabla en su trabajo que muestra una serie de estudios en la materia, realizados entre 1998 y 2007; después del respectivo análisis, se concluye que en total fueron publicados 62 artículos científicos, 14 de los cuales fueron de corte teórico y 48 empíricos; de estos últimos, 20 aplicaron la entrevista, 18 el estudio de caso, 8 el análisis de contenido y 1 la encuesta.

En relación a autores más citados (según el *Social Science Citation Index*) en el campo de la RSE; De Bakker, Groenewegen y Den Hond (2005) señalan que el top 10 de los autores más representativos y citados en RSE lo conforman, en su orden, Jones (1995); Wood (1991); Mitchell, Agel y Wood (1997); Aupperle, Carroll y Hatfield (1985); McGuire, Sundgren y Schneeweis (1998); Clarkson (1995); Cochran y Wodd (1984); Wartick y Cochran (1985), Klassen y McLaughlin (1996) y Waddock y Graves (1997), que han publicado, sin excepción, en revistas de *Management*. Concretamente el primero, el segundo, los terceros, el sexto y los octavos publicaron en la *Academy of Management Review*; los cuartos, los quintos y los séptimos en la *Academy of Management Journal*; los novenos en la *Management Science*; y los décimos en la *Strategic Management Journal*.

De manera más específica, se han desarrollado múltiples líneas de investigación desde el ámbito general del *management*; al respecto Mahon y Griffin (1999) y Walsh, Webber y Margolis (2003) tienen contundentes conclusiones. Para los primeros, en 25 años de estudios científicos en la materia, se han establecido islas de investigación con señales parciales, acerca de un cuadro enorme por pintar. Para los segundos, en 35 años de investigación se ha incrementado el cuerpo del debate con diferentes perspectivas que han dispersado el conocimiento, oscureciendo con ello el citado cuadro.

Finalmente, teniendo en cuenta estas interesantes conclusiones y con el objetivo de aportar a la temática en cuestión, a partir de los trabajos de Lockett, Moon y Visser (2006); Bigné et al. (2010); Pérez (2011); y Perdomo y Escobar (2011), se propone agrupar las

líneas actuales de investigación de RSE desde el ámbito general del *management* en las siguientes cinco categorías: (i) línea RSE – RFE: Correlación existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y los Resultados Financieros Empresariales; (ii) línea RSE - Organización enfocada en las características del directivo: Análisis de las actitudes, características y remuneración del directivo frente a la RSE; (iii) línea RSE – Marketing: Análisis de diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la percepción de los consumidores sobre dichas actuaciones; (iv) línea RSE – *Accountability*: Análisis de la rendición de cuentas (transparencia) y el reporting corporativo; y (v) línea RSE - Estrategia social y modelo empresarial para crear, compartir valor y contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad. A continuación, se procederá a mostrar los resultados específicos de la investigación de la RSE desarrollada en el sector hotelero durante los años 2004 a 2014.

2.4.3. Investigación académica de la RSE en el sector hotelero.

La literatura específica sobre RSE en la Industria Hotelera se puede calificar como escasa, si se compara con otras temáticas de mayor desarrollo investigador en el sector turístico/hotelero; y más aún, si se contrasta con otros sectores económicos; en este sentido, Bohdanowicz y Zientara (2009) y Gard McGehee et al. (2009), argumentan que pocas investigaciones han analizado aspectos relacionados con la RSE en el sector hotelero.

De igual manera, hay pocos trabajos de investigación, desde el punto de vista holístico, sobre la RSE en el ámbito turístico y más concretamente en el sector hotelero (Bohdanowicz, 2007; Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013) dan cuenta de ello.

A pesar de que gran número de investigadores y profesionales del sector coinciden en que la RSC se ha convertido en una función necesaria, gran parte de la investigación se ha centrado en la relación entre la RSC y los resultados financieros (Lee y Park, 2009), dedicando una menor atención a aclarar cómo se define esta noción, qué papel desempeña en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en este sector (Bohdanowicz y Zientara, 2009; Tsai et al, 2010; Font et al, 2012). Además, la mayoría de estudios existentes sobre la práctica de la RSC en este sector se limitan a cuestiones medioambientales restando importancia a aspectos sociales y culturales (Ayuso, 2006; Bohdanowicz y Zientara, 2009; Fernández y Cuadrado, 2011). (Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013, p.143)

Por otra parte, Jiménez y Gessa (2010), citado en Vaca (2012), también evidencian la escasez de literatura científica sobre RSE en el sector hotelero; en su estudio sobre revisión y análisis de la producción científica de la RSE y la gestión hotelera en el período 2000-2010, concluyen que del total de artículos analizados sólo el 3,1% prestaban especial atención a la RSE y el 2,6% a la gestión de la RSE en el sector hotelero; estos resultados muestran la necesidad de realizar más estudios de la RSE en dicho subsector y el retraso del mismo en dicho ámbito de estudio (Vaca, 2013).

En este sentido, autores como Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013), han realizado un esfuerzo interesante por contribuir al entendimiento del contenido de los trabajos de RSE en el sector hotelero, tal como se expone a continuación.

[...] existen existen tres grandes líneas de investigación relacionadas con RSC en el sector hotelero. En la primera, en la que se inserta el presente trabajo, un número elevado de estudios actuales analizan las prácticas de RSC que implementan las compañías hoteleras (por ejemplo: Carlsen et al., 2001; Bohdanowicz, 2006; Ayuso, 2006; Carmona-Moreno et al., 2004; Scanlon, 2007; Erdogan & Baris, 2007; Kasim, 2007; Cheng & Parker, 2010). A continuación, una menor atención ha sido dedicada por la literatura al análisis de la publicación de informes de RSC por parte de los hoteles (por ejemplo: Holcomb et al., 2007; Priego & Palacios, 2008; Bohdanowicz & Zientara, 2008), constituyendo la segunda línea de investigación. Estos estudios relacionados con la presentación de informes RSC en la industria hotelera están mayoritariamente limitados a muestras reducidas (10-15 compañías) o áreas geográficas específicas, pero ninguno de estos estudios da una visión en global de los informes de RSC de la industria hotelera (De Grobois, 2012). El último grupo de estudios publicados en el contexto hotelero viene configurado por aquellos que analizan la relación existente entre las actividades de RSC y su impacto en el rendimiento financiero (por ejemplo: García & Armas, 2007; Lee Park, 2009). (Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2013, p.22).

No obstante lo anterior, analizando la descripción que hacen Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013) sobre los resultados de los estudios citados en el párrafo anterior, se puede concluir que los de la primera línea son estrictamente de corte medioambiental; en cuanto a los de la segunda línea, lo es uno de ellos (el de Priego & Palacios, 2008); y finalmente, en relación a los de la tercera línea, el de Lee & Park (2009), en particular, estudia de manera conjunta los sectores hotelero y de casinos. Por lo tanto, para una mayor comprensión del tema del estudio, se hace necesario llevar a cabo una revisión de literatura que cumpla con dos condiciones; la primera, que los estudios se centren solamente en el sector hotelero; y la segunda, que el tema de la RSE se enfoque desde una perspectiva amplia (económica-social-ambiental) y no exclusivamente desde el ámbito ambiental, tal como ha quedado evidenciado en el párrafo anterior.

También es importante mencionar, que los trabajos que han analizado la RSE en otros sectores del turismo como por ejemplo restaurantes, bares, casinos, transporte aéreo, incluidos aquellos que mezclan el sector hotelero con algún otro sector, hacen parte de la revisión de literatura de la RSE del sector turístico en general y no específicamente del sector de interés del presente trabajo, es decir, el hotelero. De esta manera, el tener un enfoque de revisión de trabajos académicos de RSE desde una perspectiva, aplicados exclusivamente al sector hotelero, hace que se obtenga un análisis preliminar característico propio de la RSE en el mismo, alejado de algunas conclusiones que generalizan la RSE para todo el sector turístico y que pueden derivarse de aquellos trabajos que investigan, dentro de un mismo estudio, la RSE de diferentes sectores del turismo; para estos casos, lógicamente, los resultados que se obtienen se pueden

generalizar para todo el sector (turismo), pero no se pueden especificar para ningún tipo de empresa en particular (hoteles, restaurantes, casinos, aerolíneas, etc.).

Teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de contribuir a la búsqueda y difusión de resultados en materia de RSE en la industria hotelera, se ha realizado una revisión de literatura de trabajos académicos en esta temática, llevados a cabo durante el período 2004-2014, mediante la cual, se han encontrado cincuenta y dos estudios que han sido agrupados en cuatro grandes Líneas de Investigación (ver tabla 1), las cuales son: *i*) Línea RSE-Prácticas; *ii*) Línea RSE-*Accountability*; *iii*) Línea RSE-*Marketing*; y *iv*) Línea RSE-Resultados Financieros Empresariales (RFE).

La primera línea, se enfoca en el análisis de las Prácticas de RSE que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/donaciones), así como los principales factores que motivan u obstaculizan su implementación; además estudia la influencia que tiene el entorno local (economía, política, cultura, desarrollo) en los niveles de aplicación de la RSE; la segunda, orienta sus estudios hacia la rendición de cuentas (transparencia) y el *reporting* corporativo; la tercera, estudia diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales de *Marketing* en RSE y la relación y percepción de los consumidores y clientes internos (empleados) sobre las actuaciones en la materia; y la cuarta, analiza la correlación existente entre la RSE y los Resultados Financieros Empresariales (ver tabla 6).

Tabla 6. Líneas de Investigación de RSE sector hotelero 2004-2014

Línea de Investigación	Descripción	Autores	Número de estudios
RSE – Prácticas	Análisis de las prácticas en RSE que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/donaciones), así como los principales factores que motivan u obstaculizan su implementación; además, estudia la influencia que tiene el entorno local (economía, política, cultura, desarrollo) en los niveles aplicación de la RSE.	do Céu Almeida (2005); Kasim (2006); Nord (2006); Palau (2006); PricewaterhouseCoopers (2006); Gard McGehee y Wattanakamolchai (2007); Font (2008); Gard McGehee et al. (2009); Tsai et al. (2010); Cardona y Hernández (2011); Fernández y Cuadrado (2011); Huimin y Ryan (2011); Levy y Park (2011); Garay y Font (2012); Mattera y Moreno (2012); Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012); Peña y Serra (2012b); Vaca (2012); Calveras (2013); Eme et al. (2013); Garay y Font (2013); Huimin et al. (2013); Khunon y Muangasame (2013); González Jiménez de la Espada (2013); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013); Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013); Ferus-Comelo (2014); Sánchez-Fernández, Vargas Sánchez y Remoaldo (2014); Sandve y Øgaard (2014); Sepúlveda, Ordoñez y Prada (2014).	30
RSE – Marketing	Análisis de diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la relación y percepción de los consumidores y clientes internos (empleados) sobre dichas actuaciones.	Kasim (2004); Deery, Jago y Stewart (2007); Mackenzie y Peters (2012); Tsai, Tsang y Cheng (2012); Aminudin (2013); Kucukusta, Mak y Chan (2013); Martínez y Rodríguez del Bosque (2013); Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014); Fu, Ye y Law (2014); Gao y Mattila (2014); Trías y García (2014).	11
RSE – Accountability	Análisis de la rendición de cuentas (transparencia) y reporting corporativo.	Bohdanowicz (2007); Henderson (2007); Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); Bohdanowicz y Zientara (2008 y 2009); Martos (2011); Rey-Maqueira et al. (2011); de Grosbois (2012); Font et al. (2012); Dzingai (2013).	10
RSE – RFE	Correlación existente entre la RSE y los resultados financieros empresariales.	García y Armas (2007a).	1

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describen los resultados más importantes para cada una.

- **RSE-Prácticas.**

El estudio de do Céu Almeida (2005) enfocado en Hoteles 4 y 5 estrellas de Portugal, revela que aunque existen implementaciones aisladas de acciones en RSE, la gran mayoría de las empresas del estudio parecen no haber asumido el concepto. Kasim (2006) analiza la relevancia y aplicación de lo que la autora denomina BESR (*The Business Environmental and Social Responsibility*) en el sector hotelero, llegando a la conclusión de que el sector tiene una directa y estrecha relación con su entorno físico y social que ha generado repercusiones negativas en este último que deben ser mitigadas, lo cual es importante, no sólo para el bien del entorno sino también para la sostenibilidad de la propia industria.

En el trabajo de Nord (2006) se realiza un análisis de la incidencia que tiene la cultura y el entorno local sobre los niveles de RSE de las empresas de alojamiento, mediante un *Benchmarking* de 65 Hoteles pertenecientes a los Grupos Internacionales Rezidor Hotel Group (24 Radisson SAS Hotels y 6 Park Inns) e InterContinental Hotels Group (8 Crowne Plazas and 27 Holiday), ubicados en Suecia, Noruega, Dinamarca, Islandia, el Reino Unido, Arabia Saudita, Omán, Egipto, Baréin y los Emiratos Árabes Unidos; concluyendo que los sistemas políticos y el nivel de desarrollo económico de una región afectan los niveles de la RSE. Por otra parte, Palau (2006) citado en Tepelus (2008), lleva a cabo un estudio en 24 cadenas hoteleras que representan el 60% de la oferta hotelera de Cataluña, España, encontrando que la mayoría de estas compañías no desarrolla

estrategias de RSE debido a la falta de conocimiento en el tema y en estándares internacionales, tales como el GRI, SA8000, entre otros.

El estudio PricewaterhouseCoopers (2006) también citado en Tepelus (2008), enfocado en el Top 14 de las Grandes Cadenas Hoteleras Europeas, concluye que a pesar de algunos recientes progresos, particularmente en términos de implementación de políticas medioambientales, el sector está por detrás de otras industrias europeas en materia de estrategias de RSE. Gard McGehee y Wattanakamolchai (2007) estudiaron la RSE en la industria hotelera en los Estados Unidos, tanto a nivel corporativo como de propiedad, concluyendo que casi todos los hoteles han hecho contribuciones de habitaciones, dinero en efectivo, certificados de regalo, entre otros; mientras que poco más de la mitad ha realizado un seguimiento de las acciones de contribuciones/voluntariado a la comunidad.

Font (2008) utiliza la metodología *Action Research* para analizar el comportamiento de 43 Hoteles de Colombia, respecto a su RSE, en el sentido de contribuir al alivio de la pobreza en el país, concluyendo que las acciones de compra a proveedores locales es una de las actividades más utilizadas y la económicamente más rentable para promover la erradicación de la pobreza. Gard McGehee et al. (2009) realizan un análisis cuantitativo de las donaciones corporativas realizada a la comunidad, por parte del sector hotelero de los Estados Unidos, siendo el valor obtenido de más de 815 millones dólares, lo que representó el 3,6% de los beneficios totales de la industria en 2005; este estudio es importante porque ha sido el primero que evidencia el valor real en dinero de las contribuciones de la industria hotelera.

Tsai et al. (2010) aplican al Far Eastern Plaza Hotel, un prestigioso hotel internacional de Taipéi (Taiwán, China) operado por The Shangri-La Hotels and Resorts, el Grupo Hotelero Asiático más grande del mundo, un enfoque integrado que utiliza programas complejos de relaciones estructurales, para ayudar a los administradores de Hoteles Turísticos Internacionales a seleccionar los programas de RSE menos costosos y más adecuados para el cumplimiento del doble objetivo empresa-sociedad; es decir, crear ventajas competitivas para el hotel, al tiempo que se beneficia la sociedad más cercana (comunidad de influencia).

Cardona y Hernández (2011) realizaron un estudio en 10 Hoteles Pyme de la ciudad de Cartagena, Colombia, con el objetivo de indagar acerca de las acciones de la empresa en temas de RSE e identificar la percepción de los gerentes sobre la misma y la principal conclusión ha sido que los gerentes confunden la idea de RSE con filantropía o donaciones y ayudas sociales. En otro trabajo, Fernández y Cuadrado (2011) realizan una revisión de literatura sobre estudios de la RSE en sector hotelero, argumentando que los estudios de la RSE en el ámbito hotelero se han dirigido hacia el conocimiento de la visión de la RSE, la adopción de Políticas de RSE, el Impacto Económico de la RSE y la comunicación del comportamiento socialmente responsable.

El estudio de Huimin y Ryan (2011) se basa en la opinión de 257 directores hoteleros de China, para concluir que la aplicación de principios de RSE en sus establecimientos, se facilita cuando la administración mantiene una fuerte postura ética. Levy y Park (2011) identifican y analizan las Prácticas de RSE de los Hoteles Ejecutivos de Washington y

San Francisco de los Estados Unidos y sus beneficios, concluyendo que las actividades más realizadas son las ambientales enfocadas en energía y la gestión del agua y residuos. Calveras (2012) hace un estudio de la RSE interna (prácticas de recursos humanos) y externa (temas sociales y ambientales) de los Hoteles de las Islas Baleares de España y demuestran que estos dos tipo de RSE, a priori no relacionadas, sí que son complementarias y que están ligadas a la calidad del producto. Garay y Font (2012) en un estudio dirigido a las Pyme de alojamiento de Cataluña, analizan las Prácticas de RSE y las razones que llevan a dichas empresas a aplicarlas, concluyendo que las principales motivaciones de los Directores para la implantación de acciones de RSE han sido en su orden, las razones altruistas (protección medioambiental, estilo de vida y compromiso social), económicas/competitivas (reducción de costos y mejora de la imagen) y la legitimación ante sus *stakeholders*.

Mattera y Moreno (2012) llevan a cabo una análisis comparativo entre la RSE de NH Hoteles y *Meliá Hotels Internacional*, afirmando que para estas empresas ya tienen implicaciones estratégicas, incorporando acciones significativas cuando se enfocan en la reducción de los daños ambientales, como la reducción el consumo de energía a través de las nuevas tecnologías, el uso de materiales reciclados y comprando productos de comercio justo. Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2012) identifican en su trabajo lo que cuatro hoteles de lujo (4 y 5 estrellas) en Natal, Río Grande del Norte (Brasil), mediante los responsables de RSE (3 Gerentes Propietarios, 1 Gerente y un Responsable de Recursos Humanos), entienden por RSE y la forma en que lo ponen en

práctica en sus negocios, encontrando que existe un evidente interés en el tema, pero queda mucho por hacer para el fomento de un impacto social positivo.

Peña y Serra (2012) llevan a cabo un estudio de caso en la empresa Park Hotel de la ciudad de Santa Marta (Colombia), proponiendo una metodología para la realización de un diagnóstico y un plan de mejora en RSE aplicable a los establecimientos hoteleros, señalando que el hotel del estudio se encuentra más cerca de la proactividad que de la reactividad legal, ya que comienza a llevar a cabo Prácticas de RSE a las que no está obligada a realizar por ley; proponen un plan de mejora que comprende 20 acciones de RSE en 9 áreas de gestión del Hotel, vinculadas directamente con sus *stakeholders* y relacionadas con la RSE, tanto en el ámbito interno como externo de la organización. Vaca (2012) analiza los factores determinantes del nivel de desarrollo de la RSE de las cadenas hoteleras españolas y sus consecuencias, concluyendo, por una parte, que la RSE está asociada al cumplimiento de la ley, la satisfacción de las *stakeholders*, y la creación de valor para los mismos; por otra parte, los factores motivadores identificados para el desarrollo de la RSE son la competitividad, la presión de los *stakeholders* y la ética, siendo más representativo el segundo.

La investigación de Eme et al. (2013) revela que las Prácticas de RSE de los Hoteles Pyme de Nigeria son mínimas y se dan en un nivel informal, por lo que recomiendan que sea integrada al funcionamiento empresarial, lo que podría acelerar el desarrollo de todo el país. Garay y Font (2013) demostraron a partir de una muestra de cerca de 400 Hoteles Pyme de Cataluña, España, que además de las variables tradicionales del negocio, se

deberían tener en cuenta el estilo de vida de los propietarios/gerentes y la legitimidad social ante los *stakeholders* como motivaciones fundamentales para el comportamiento responsable. El trabajo de Huimin et al. (2013) examina la existencia de una posible relación entre las conexiones políticas de Gerentes de Hoteles Chinos y la adopción de políticas de RSE en la industria hotelera china, concluyendo que aquellos hoteles con mejores conexiones políticas (en donde se reglamentan las normativas en materia de RSE) pueden mostrar evidencias de altos niveles de conciencia y adopción de políticas de RSE.

Khunon y Muangasame (2013) llevan a cabo un estudio de caso en Tailandia que evidencia las diferencias y similitudes entre la gestión de la RSE de una cadena hotelera internacional (*The Banyan Tree Bangkok*) y un hotel local (*The Chumphon Cabana Resort*); la investigación revela que las motivaciones internas son la base del éxito de la RSE del hotel local, mientras que para la cadena internacional está relacionado con el nivel de la empresa/imagen corporativa. González Jiménez de la Espada (2013) en su estudio sobre el sector hotelero español, argumenta que los procesos tradicionales de integración vertical, deben migrar hacia procesos de integración horizontal, pues estos, constituyen una acción concreta de RSE que permite afrontar en mejores condiciones los cambios estructurales que necesita el sector. El estudio de caso de Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013) centrado en la RSE de *Meliá Hotels International*, aporta información relevante sobre aspectos relativos de la definición de este concepto, el nivel de conocimiento por parte de la empresa, sus preocupaciones en materia de RSE, el tipo

de iniciativas socialmente responsables desarrolladas y el nivel de participación de la compañía en dichas actividades.

El trabajo de Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2013) concluye que pesar de la crisis económico-financiera que ha afectado al sector, tres (3) de las principales cadenas hoteleras españolas están apostando por mantener y potenciar las actuaciones de RSE hasta el punto de convertirlas en estratégicas; en concreto, las cadenas hoteleras NH y *Melía Hotels International*, se han enfocado en la defensa del medio ambiente y la reducción y más eficiente uso del consumo energético, entre otras actuaciones. Por otra parte, Confortel ha concentrado sus esfuerzos en lograr una accesibilidad universal en todos los hoteles del grupo. La investigación de Ferus-Comelo (2014) estudia el impacto de las acciones de RSE de dos hoteles de cinco estrellas (*Vivanta by Taj Hotels and Resorts* y *Leela Kempinski Hotel*) de Goa, India, concluyendo que la RSE en la industria del turismo y en especial del sector hotelero de la india actualmente se limita al autoreporting corporativo sobre los indicadores que eligen las empresas y en algunos casos, el mínimo requerido por los cuerpos reguladores del Estado.

Sánchez-Fernández, Vargas Sánchez y Remoaldo (2014) estudiaron la relación entre la teoría institucional y la RSE de los Hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Galicia, España y la Región Norte de Portugal; concluyendo que los hoteles están enmarcados dentro de un contexto institucional marcado por el cumplimiento y las presiones regulatorias en esta materia. Sandve y Øgaard (2014) evidencian que la obligación ética

y las normas subjetivas influyen en la decisión de llevar a cabo comportamientos socialmente responsables en los Gerentes de Hoteles Pyme de Noruega.

Por último, Sepúlveda, Ordoñez y Prada (2014) evalúan el perfil de las acciones de gestión que se relacionan con los conceptos de RSE del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga, Colombia, a partir del análisis de sus prácticas y operaciones en la materia, concluyendo que la RSE como estrategia de gestión es comprendida como un modelo *market pull* que enfoca sus beneficios principales en el posicionamiento de las organizaciones; no obstante, la RSE no es vista como un elemento estratégico de inversión, sino como un gasto adicional al proceso de dirección empresarial.

- **RSE-Accountability.**

Bohdanowicz (2007) realizó en el Hilton International un análisis de la herramienta HER (Hilton Environmental Reporting), un sistema de información ambiental y benchmarking, destacando una serie de aspectos que deben abordarse al desarrollar este tipo de sistemas, concluyendo que puede ser muy útil para otros negocios turísticos y hoteleros en su intento por desarrollar su propia información, seguimiento y evaluación comparativa de sus planes de RSE. En su estudio, Henderson (2007) hace un análisis de las reacciones que las empresas hoteleras en Phuket, Tailandia, reportaron en sus informes de RSE, después del desastre generado por el Tsunami y concluye que las respuestas de los hoteleros mostraron cierto nivel de compromiso con la RSE; sin embargo, se evidenciaron algunas tensiones entre las actividades filantrópicas y comerciales.

Holcomb, Upchurch y Okumus (2007) utilizan el método del análisis de contenido en las páginas web, informes anuales e informes de RSE de las 10 cadenas hoteleras más importantes del mundo según la prestigiosa revista *Hotels Magazine*, para identificar y describir las actividades de RSE que ellas realizan, concluyendo que el 80% realiza acciones relacionadas con donaciones, el 60% realiza políticas de RSE y el 40% menciona la RSE en su Misión o Visión. Bohdanowicz y Zientara (2008) desarrollan un estudio de caso a una de las cadenas hoteleras más grandes de Escandinava, Scandic; en concreto llevan a cabo un análisis de los informes de RSE y otros documentos internos, complementado con entrevistas a Directores de Hotel, concluyendo que las implicaciones en los temas de la RSE de sus establecimientos, tienen unos efectos positivos en la administración basada en el recurso humano, así como también, en el apoyo a la comunidad local y la promoción de la sostenibilidad medioambiental.

Bohdanowicz y Zientara (2009) realizan otro trabajo que consiste en analizar el contenido de los informes de RSE de la 10 grupos hoteleros más grandes del mundo (InterContinental Hotels Group, Wyndham, Marriott International, Hilton Hotels Corporation, Accor International, Choice Hotels International, Best Western, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Carlson Hospitality and Global Hyatt), concluyendo que diversas acciones en la materia han contribuido a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, así como también el bienestar de sus empleados; no obstante, sugieren que las cadenas hoteleras internacionales, pueden jugar un rol más importante para el desarrollo de las comunidades anfitrionas. Martos (2011) hace un análisis de los Informes de RSE de NH Hoteles, Sol Meliá y Paradores de Turismo de España, y

posteriormente un estudio *in situ*, concluyendo que a las empresas del estudio les resulta rentable atender a sus stakeholders (clientes y empleados prioritariamente), bajo criterios de RSE, concibiendo además como una inversión la protección de los atractivos turísticos de los lugares en los que operan.

La investigación de Rey-Maqueira et al. (2011) propone una metodología para identificar si las empresas de alojamiento utilizan la RSE como una herramienta estratégica para el negocio; para ello, llevan a cabo un análisis de los informes de RSE o información sobre la misma, en las web de las 25 Cadenas Hoteleras más grandes del mundo, concluyendo que la RSE en las cadenas hoteleras tiene generalmente un carácter filantrópico y reactivo pero no estratégico. En el estudio realizado por De Grosbois (2012) se analizan los informes de RSE de las 150 primeras empresas hoteleras más grandes en el mundo, encontrando que mientras un número grande de hoteles refleja sus metas en RSE, un número mucho más pequeño provee detalles de las iniciativas específicas y el funcionamiento real alcanzado en la materia. En el trabajo de Font et al. (2012) se lleva a cabo un *Benchmarking* de las Políticas y Prácticas de RSE del Top 10 de los Grupos Hoteleros Europeos, a partir del *reporting* generado por las mismas e información pública encontrada en sus sitios web, que fue complementado con la aplicación de un cuestionario a los Responsables de RSE, encontrando que, de manera general, los sistemas corporativos no se reflejan en las operaciones, el desempeño ambiental se basa en el eco-ahorro, los objetivos de las políticas laborales se enfocan en cumplir con la legislación local, las políticas socio-económicas son hacia adentro y no tienen un impacto en el destino y el compromiso con la clientela es limitado.

Por último, Dzingai (2013) analiza las actividades que realizan en RSE los grupos hoteleros de Zimbabwe, mediante un análisis de contenido de sitios web, informes anuales y declaraciones en la Misión, concluyendo que las empresas dan más importancia al funcionamiento financiero que a los temas sociales y ambientales y si se comparan con cadenas hoteleras de otros países en vía de desarrollo, en materia de *reporting*, se quedan por detrás.

- **RSE-Marketing.**

La investigación de Kasim (2004) evidencia la propensión de los turistas a elegir los Hoteles de Pulau Pinang, Malasia, con base en criterios ambientales y sociales; el estudio concluye que la propensión a los atributos responsables (cultura local, cocina local y personal experimentado, feliz y amigable) parece depender de que tan relevante son para la calidad de la experiencia de sus vacaciones. Deery, Jago y Stewart (2007) estudiaron la percepción sobre la RSE de los empleados de un hotel cinco estrellas en Australia, concluyendo que si bien el hotel parece tener un bajo nivel de rotación de personal, existe una insatisfacción con la seguridad del empleo, el nivel de compromiso desde el hotel a los empleados y el acceso a equipos adecuados para hacer su trabajo correctamente.

Mackenzie y Peters (2012) investigan como los Gerentes de Talento Humano de hoteles de media y alta categoría de Hong Kong tratan de influir en el comportamiento de sus empleados en materia de RSE, tanto en las propias empresas, como en la comunidad;

se determina que los Gerentes del estudio difieren en los estilos de liderazgo, lo que influye en la percepción de sus empleados del papel de la RSE en la industria y la comunidad. El estudio de Tsai, Tsang y Cheng (2012) examina la importancia percibida de diversos atributos de la RSE por parte de empleados de los Hoteles de Hong Kong, de acuerdo a su real funcionamiento; los resultados del análisis muestran que los Hoteles de Hong Kong funcionan bien en 17 de los 30 atributos de la RSE y en concreto, el atributo "promueve la innovación en productos y servicios" es el mejor valorado y el atributo, "demuestra un compromiso con el medio ambiente", requiere de una atención inmediata.

El trabajo de Aminudin (2013) identifica la relación entre la RSE de los hoteles "verdes" de Malasia y la identificación organizacional mediante sus empleados, evidenciando que las responsabilidades de éstos no solo se enfocan en las funciones de su trabajo, sino que tienen en cuenta la relación con los *stakeholders*, proveedores, comunidad, clientes y medio ambiente. Kucukusta, Mak y Chan (2013) evidencian en su trabajo la percepción de los turistas de Hong Kong sobre la RSE de sus Hoteles de cuatro y cinco estrellas; los visitantes identificaron cinco factores de RSE (comunidad; política; misión y visión; lugar de trabajo; y medio ambiente); de estos, el medio ambiente y la misión y visión son los que más se valoran en cuanto a sus preferencias para quedarse, la disponibilidad de pagar, la percepción de la calidad del servicio y la imagen corporativa. En otra investigación, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013) concluyen que la RSE se ha vuelto crucial para las empresas hoteleras, debido a la influencia que puede tener en la lealtad de los consumidores; en este sentido, argumentan que dicha lealtad se ve afectada indirectamente por la RSE de los Hoteles Españoles, mediante el rol que juega

sobre la confianza, la identificación del cliente con la compañía y la satisfacción. Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014) analizan en el sector hotelero de Andalucía, España, como influye la práctica del TQM (*Total Quality Management*) y la RSE en los resultados del negocio con sus *stakeholders*, principalmente, empleados y clientes, concluyendo que la adopción de medidas de TQM y RSE mejoran la capacidad de los hoteles para crear beneficios para sus *stakeholders* y estos resultados tienen un efecto positivo sobre el funcionamiento de los hoteles.

El estudio de Fu, Ye y Law (2014) muestra evidencias sobre la influencia de la RSE de los Hoteles en China sobre el comportamiento de la ciudadanía organizacional, mediante los efectos de la identificación organizacional y el compromiso; se revelan relaciones entre la percepción de los empleados en materia de RSE y el impacto en su comportamiento. Gao y Mattila (2014) examinan la relación entre la satisfacción del cliente y las iniciativas de RSE en Hoteles Verdes de los Estados Unidos; en concreto, estudian los efectos que tienen en la percepción del huésped sobre la calidez y la competencia de las empresas hoteleras, utilizando mecanismos psicológicos que explican las reacciones de los consumidores; los resultados mostraron que cuando la prestación del servicio es exitosa, la satisfacción del cliente es más alta en hoteles verdes con actividades en RSE que en aquellos que no las realizan (hoteles no verdes).

Finalmente, el trabajo de Trías y García (2014) se centra en el sujeto de la RSE en el marketing sostenible, como un elemento clave para diseñar el marketing interno estratégico de la RSE en los hoteles de lujo de las Islas Baleares de España.

- **RSE-RFE.**

García y Armas (2007a) estudiaron la incidencia de la RSE (definida por los autores como Responsabilidad Social-Medioambiental) en el rendimiento económico de la empresa hotelera española, concretamente en 80 Hoteles 3, 4 y 5 estrellas de Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias, Comunidad Valenciana y Madrid; concluyen que unos mayores niveles de RSE provocan incrementos en sus niveles de rentabilidad, no obstante, recomiendan llevar a cabo un estudio similar con empresas hoteleras que presenten menores niveles de beneficios a las del estudio.

2.4.4. Reflexión sobre la revisión.

Después de identificar, analizar y clasificar las diferentes líneas de investigación más importantes de la RSE desde el ámbito general del *management* es conveniente hacer una reflexión sobre la evolución o cambio que ha tenido la RSE como campo científico de estudio. Al respecto se pueden distinguir tres tipos de evolución posibles; (i) progresiva, la cual estipula que la literatura ha evolucionado desde la imprecisión o clarificación de constructos centrales y sus relaciones; (ii) heterogénea, en donde el progreso en la literatura sobre RSE ha sido frenado por la continua introducción de nuevos conceptos y (iii) normativa, que establece que no se ha producido prácticamente ningún tipo de evolución debido al carácter normativo inherente a este tipo de literatura (De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005). Es así como la visión progresiva es la que más se ajusta a la evolución de la literatura de RSE en *Management*, pues es evidente

que la aparición de nuevos conceptos y nuevas relaciones a partir de la contrastación y confirmación de trabajos ya existentes, no ha frenado la investigación en RSE, sino que la ha fortalecido cualitativa y cuantitativamente, lo que anula la postura de heterogeneidad; por otra lado, la idea de ausencia de evolución que subyace de lo normativo se contradice analizando la propia evolución que ha tenido el concepto RSE al pasar de una concepción filantrópica y de caridad, a una concepción estratégica y de vínculo directo con el desarrollo de la sociedad.

Lo anterior se refuerza, si se analiza la evolución del enfoque teórico-metodológico utilizado en las investigaciones de RSE en *Management*; al respecto se puede concluir que el enfoque más utilizado, en los últimos tiempos, se ha caracterizado más por el sentido positivo de la investigación que por el normativo, pues los trabajos han estado más cercanos a la descripción y prescripción de la práctica empresarial de la RSE en el sentido del debe ser (*best practices*) que a la búsqueda de sistemas que predigan el ser de la RSE.

En cuanto a la Investigación de la RSE en el sector hotelero, se concluye que sigue siendo escasa, ya que han sido publicados 52 artículos en 10 años (2004-2014), lo que equivale a 5,2 artículos por año, una cifra bastante insípida para un tema tan relevante en la actualidad como la RSE y más aún dentro de un subsector como el hotelero, de gran importancia en el sector turístico, que a su vez es considerado uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial. Del análisis realizado en cada uno de los trabajos, se puede concluir que las investigaciones han ido dirigidas al análisis de cuatro

áreas: las Prácticas de RSE, el *accountability*, el marketing y la relación con los resultados financieros. En este sentido, ha habido un predominio de los estudios que se enfocan en la línea de Investigación RSE-Prácticas con 30 trabajos (58% del total), seguidos por las investigaciones en las líneas de RSE-Marketing y RSE-Accountability con 11 (21% del total) y 10 estudios (19% del total) respectivamente, y por último, la línea RSE-RFE con 1 estudio (2% del total).

En consecuencia y de manera más específica, se recomienda que sigan desarrollándose investigaciones en las cuatro líneas de investigación encontradas, pero haciendo comparaciones y analizando las particularidades, similitudes y diferencias entre los hoteles, siendo una de las más relevantes, el tamaño; pues es interesante tratar de identificar, no solo las buenas prácticas en las diferentes líneas de investigación, sino los principales motivaciones y obstáculos en torno a la aplicación de la RSE, ya que lo que realmente interesa para las empresas del sector hotelero y la sociedad anfitriona que las acoge, es que pongan en acción la RSE de una manera más decisiva, sin importar el tamaño que ostente cada una de ellas. Por tal motivo, el presente estudio pretende dar a conocer las prácticas de hoteles de diferentes tamaños en materia de RSE, así como sus principales motivaciones y obstáculos para su debida implementación.

PARTE II. ESTUDIO EMPÍRICO.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Este capítulo se ha dividido en 3 partes; en la primera, se exponen los aspectos generales de la metodología de la investigación; en la segunda se muestra el fundamento teórico que sustentan las hipótesis, el perfil característico, las Prácticas de RSE y el modelo de clasificación aplicado a las empresas hoteleras del estudio; y en la tercera se hace una descripción detallada del trabajo de campo llevado a cabo durante la presente tesis.

3.1. ASPECTOS GENERALES.

Para el desarrollo del presente trabajo ha sido utilizada la investigación basada en el método del estudio de caso, reforzada con el *action research* (investigación en acción). En cuanto al primero, es sabido de su variada aplicación y aceptación en las ciencias sociales y en concreto en los estudios de corte empresarial. La Escuela de Chicago fue de las primeras en utilizar el estudio de caso como método de investigación al analizar en 1935 los fenómenos sociales de migración que ocurrían en Estados Unidos, pero fue la Escuela de Harvard la que lo popularizó (Marcelino y Baldazo, 2012).

De manera específica, el estudio de caso, es un enfoque muy probado para su aplicación en materias complejas y existe bibliografía abundante sobre el tema (Yin, 1989;

Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Voss, Tsiriktsis y Frohlich, 2002). Para Yin (2003) un estudio de caso investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real y para Eisenhardt (1989) el estudio de caso tiene como fin comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. En este sentido, tal como se ha comentado antes, la RSE debe ser analizada en contextos reales y singulares, con lo cual el estudio de caso resulta ser un método apropiado para la investigación propuesta, resaltando que su principal ventaja es que se obtiene mucha información sobre el entorno, las intenciones y los problemas de una empresa concreta (González, Alén y Rodríguez, 2011).

Por otra parte, los mecanismos de las estructuras sociales son variables en tiempo y en espacio, lo que sugiere que las generalizaciones acerca de los sistemas relativos a los seres humanos deben ser vistos como tendencias valiosas, como explicaciones del pasado, pero que no son completamente válidas como predicciones de situaciones futuras (Bhaskar, 1979; y Walsham 1995). En este sentido, al ser el turismo (sector objeto de la investigación) un fenómeno social, es pertinente y científicamente válido estudiarlo aplicando el método del estudio de caso.

Sin embargo, el estudio de caso no está exento de críticas de la comunidad científica y en este sentido la generalización de resultados, es una de las más frecuentes. Al respecto a continuación se muestra un excelente análisis, tanto de la crítica, como la correspondiente defensa a la misma, que sin duda, es de gran utilidad para el presente trabajo, dada las características metodológicas del mismo.

[...] La limitación de la muestra (Rialp, 1998) hace que el caso o conjunto de casos no representen una muestra significativa (Bonache, 1999; Arias, 2003). Los detractores del estudio de casos afirman que estos no permiten la generalización debido a que en los casos no se llega a saber hasta que punto el caso estudiado es realmente representativo o un caso particular sin extrapolación a otra organización (Bonache, 1999: 134). Gummesson (1991) y Hamel et al (1993) argumentan que existe falta de validez estadística. [...] la defensa a esta crítica se puede encontrar en la generalización analítica destacada por los estudios de Yin (1989,1994, 1998) al manifestar que dependiendo del objetivo de la investigación, el estudio de casos se ajusta cuando persigue la expansión y generalización del marco teórico. De esta manera, la generalización de los resultados obtenidos del estudio de caso no radica en la muestra probabilística extraída de una población hacia la que pueden extrapolarse los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que sea transferida a otros casos (Martínez, 2006:173). Se empieza a hablar de transferibilidad y no generalización (Maxwell, 1998) (Escamilla, 2012: pp. 240-241)

Siguiendo a Lluill (2001), los casos, por un parte, permiten tener una visión más holística de los fenómenos observados, en la que los comportamientos se inscriben en el contexto que les da sentido. Además son más flexibles, pues posibilitan la interacción entre el investigador y lo investigado. De otro lado, permiten construir teorías mediante un procedimiento inductivo con un tipo de inducción analítica, distinta de la estadística, dado que no pretende extender conclusiones sobre la población objetivo, sino inferir generalizaciones teóricas de carácter explicativo de los comportamientos, a partir del análisis realizado

Teniendo en cuenta las dos reflexiones anteriores, en el presente trabajo, con la aplicación del estudio de caso, se busca: *(i)* profundizar en el tema central de la investigación mediante el estudio de unos casos concretos; *ii)* evaluar el comportamiento que tienen esos casos, en relación a las teorías (hipótesis) generalmente aceptadas sobre el tema; *iii)* expandir y generalizar el marco teórico hasta llegar a la transferibilidad, a partir de los resultados de cada uno de los casos.

Ahora bien, en relación a la contrastación de hipótesis, se debe tener en cuenta que el estudio de caso no es sinónimo de investigación exclusivamente cualitativa sino que también puede suponer una combinación de ambas al utilizar técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989; Sosa 2003, citados en Escamilla, 2012). Es así como en el presente trabajo se han utilizado técnicas, como observación y la aplicación de cuestionarios que han sido fundamentales para la debida confrontación de las hipótesis, tal como se evidenciará más adelante.

Em este punto es importante anotar que muchos trabajos del campo de la RSE ya han formulado y contrastado hipótesis (en algunos estudios las denominan proposiciones de investigación) utilizando como metodología central el estudio de caso. Para mayor detalle ver los estudios de Borger y Kruglianskas (2006); Castka et al. (2004); Chaudhri (2006); Enquist et al. (2006); Fernando (2007); Fisher et al. (2009); Griesse (2007); Indira y Siddaraju (2009); Jenkins (2006); Jenkins y Yakovleva (2006); Jones et al (2006); Jones

et al (2005); Lamberti y Lettieri (2009); Lim y Philips (2008); Maccarrone (2009); Murillo y Lozano; (2006); Singh (2008); Vélaz et al. (2007); Vial (2008); citados en Jiménez (2012).

Adicionalmente merece la pena mencionar los trabajos de Tepelus (2008), Lluill (2001), Jimenez (2012) y Escamilla (2013) por ser aplicados al sector turístico en general (el primero) y al sector hotelero en particular (los tres últimos), siendo el último muy interesante ya que se comparan los resultados del caso de una cadena hotelera internacional con cuatro grandes empresas de los sectores financiero, telefonía y seguros.

Como refuerzo a la aplicación de la metodología que nos ocupa, autores como Villarreal y Landeta (2010, p.31) afirman que “el estudio de caso se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica con creciente utilización en las diversas áreas de la economía de la empresa”, para la cual proponen un **diseño metodológico** que permite una aplicación adecuada del mismo buscando reivindicar su cuestionada validez. Es así como la presente investigación aplica el concepto de triangulación propuesto por estos autores, para robustecer la fiabilidad y validez del estudio. Denzin (1984) citado en Villarreal y Landeta (2010) identifica cuatro tipos de triangulación (fuentes de datos, investigadores, teórica y metodológica), de las cuales ha sido utilizada la de fuentes de datos en el presente estudio, que consiste según su autor en corroborar la veracidad de la evidencia obtenida en una fuente a través del uso de otras fuentes. Siguiendo esta definición, para validar la información de la RSE de los hoteles se han utilizado diversas fuentes, en concreto: informes de RSE, páginas web,

publicaciones en otros medios, la visita (observación) y aplicación de un cuestionario estructurado de RSE a cada uno/a de los directores/as hoteleros/as, que se detallará en el próximo epígrafe.

En relación al *action research*, es un método que se dirige más hacia entender el papel que tiene el sujeto investigador en el proceso de cambio o en el desarrollo de teorías en función del comportamiento de las partes involucradas (Ladkin, 2005). El término fue acuñado por primera vez por Kart Lewin (Lewin et al, 1939; Lewin 1946; citados en Duran, 2005), cuya escuela de investigación compartió con otros centros prestigiosos, la premisa de que el cambio comienza con la implicación de aquellos que están directamente afectados (Kemmis y McTaggart, 2000; Greenwood y Levin, 2000; citados en Duran, 2005). Es utilizado frecuentemente en investigaciones del área de conocimiento de organización y unos de los trabajos más interesantes para entenderla ha sido el desarrollado por Bradbury (2001), al intentar explicar aspectos del cambio sostenible en organizaciones. Otros trabajos son los de Duran (2005), Van Der Duim y van Marwijk (2006), Tepelus (2008) y Font (2008), resaltando que los tres últimos se realizaron en el campo turístico (el último en el sector hotelero).

Senge y Scharmer (2001) señalan que el *action research* es útil para trabajar con comunidades (incluyendo empresariales) pues permite promocionar cambio en sus miembros. Al trabajar directamente con hoteles que se encuentran “formalmente” inscritos en el registro nacional de turismo de Colombia, se utiliza concretamente un marco institucional/legal para promover dicho cambio en cada uno de sus miembros, ante

un tema tan importante para el desarrollo del sector como lo es la RSE. Para crear cambio es necesario pensar en sistemas y no de forma lineal (argumento de Joana Macy en Bradbury, 2003) y este tipo de pensamiento es el requerido para abordar la RSE y más específicamente la RSE en turismo (sector hotelero).

Otra justificación adicional para la aplicación del *action research* subyace de la motivación del investigador del presente estudio, pues éste considera que es importante ir más allá de la conceptualización teórica de modelos, pues se quieren buscar las formas prácticas para que las empresas puedan beneficiarse de colaboraciones que les permita tener un crecimiento más sostenible (Senge y Scharmer, 2001).

De manera práctica, el *action research* permitió para el presente estudio, una participación activa de los directores/as hoteleros prácticamente en todas las etapas del mismo, mediante **tres momentos claves**: (i) diseño de cuestionario en RSE; (ii) aplicación del cuestionario en RSE; y (iii) valoración de priorización de actividades de RSE durante el diseño del modelo de gestión de la RSE propuesto que se explicará más adelante. Estos momentos se detallan en el epígrafe 3.3.

Teniendo claro lo anterior, el reto ha sido la puesta en marcha de una investigación, que en la medida de lo posible, pudiera tener al mismo tiempo, un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz, para lo cual, ha sido utilizada como metodología de investigación, la aplicación complementaria de los métodos del estudio de caso y del

action research. En síntesis, el proceso práctico metodológico consistió en el desarrollo de las siguientes etapas, cuyos resultados se muestran a lo largo de la presente tesis.

- (i) **Revisión exhaustiva de literatura científica** sobre los conceptos, teorías, prácticas, iniciativas, instrumentos y casos de RSE, desde la perspectiva de la gestión empresarial en general, hasta el ámbito particular de las empresas turísticas hoteleras.
- (ii) **Selección de los casos a estudiar**, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. El listado inicial de los hoteles de Santa Marta, se obtuvo de la página web del registro nacional de turismo de Colombia (<http://rntsantamarta.confecamaras.co/establecimientos>) encontrando un total de 287 establecimientos. Seguidamente, se escogieron aquellos casos que pudieran generar un mayor aprendizaje en el tema, para lo cual, se hizo un análisis previo de información secundaria para cada uno de los hoteles, que permitió seleccionar aquellos que tuvieran informes de RSE (memoria de RSE/Sostenibilidad/Balance Social) o en su defecto con publicaciones de sus actividades y acciones de RSE a través de sus páginas web o en medios físicos como boletines informativos, folletos y/o anuncios (prensa, radio, televisión). En cuanto al número de casos, se siguieron las recomendaciones de Eisenhardt (1989), quien sugiere un número de casos que oscile entre 4 y 10; en concreto, para llevar a cabo un análisis más completo de las empresas hoteleras de la zona, se tuvieron en cuenta todos los tamaños de empresa (estipulados en el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004 de Colombia) y en total fueron

8 empresas turísticas hoteleras, distribuidas de la siguiente manera: 2 microempresas (menos de 10 empleados), 2 pequeñas empresas (entre 11 y 50 empleados), 2 medianas empresas (entre 51 y 200 empleados) y 2 grandes empresas (más de 200 empleados).

(iii) **Recopilación de información primaria** mediante la aplicación de un cuestionario estructurado en materia de RSE a los directores/as de los hoteles de estudio, actividad que fue desarrollada durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2015. El contenido y las preguntas establecidas en el cuestionario se explican en el siguiente epígrafe.

(iv) **Análisis, sistematización y redacción del estudio de casos**, en donde se muestra el perfil característico de los hoteles y las Prácticas de RSE identificadas, diagnosticadas y evaluadas, así como su consecuente clasificación, según los niveles de aplicación particular de dichas prácticas. De igual manera, se diseñó un plan de mejora en RSE para cada una de las empresas del estudio y un modelo de gestión de la RSE aplicado al sector hotelero, que permita, direccionar e implementar, de mejor manera, las actividades de RSE y sus respectivos planes de mejora, buscando el mayor beneficio, tanto para ellas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN, EL PERFIL CARACTERÍSTICO, LAS PRÁCTICAS DE RSE Y EL MODELO DE CLASIFICACIÓN APLICADO A LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL ESTUDIO.

3.2.1. Hipótesis del primer grupo: La Práctica de la RSE.

Se recuerda que las hipótesis planteadas en este primer grupo son:

H1.1. Las Prácticas de RSE que realizan las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un nivel de aplicación mínimo, bajo y medio.

H1.2. Las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de clasificación de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legal y activas.

En estudios anteriores, el análisis de las Prácticas de RSE se ha centrado en identificar las medidas que más aplican las empresas (Perrini, Pogutz y Tencati, 2006; Teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Martos, 2011; ANDI, 2011, 2012 y 2013; BSR y GlobeScan, 2011, 2012 y 2013;); en otros, además de identificarlas, se estudia, su alineación con la estrategia del negocio (Rey-Maqueira, et al., 2011), su relación con los resultados financieros empresariales (García y Armas, 2007a; Lee y Park, 2009 Inoue y Lee, 2011; Kang, Lee y Huh, 2010; Garay y Font, 2012) y su valor de mercado (Nicolau, 2008), sus impactos como contribución a la mejora de la calidad de vida de comunidades locales (Font, 2008; Bohdanowicz y Zientara, 2009) y sus efectos en los ingresos, los

costos, el valor de los activos y la gestión del riesgo empresarial (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry, 2007).

En la investigación de CCRE e Ipsos (2006), además de identificarlas, toman tres tipos de valores (bajo, medio, alto), el cual asigna el encuestado, de acuerdo a su percepción. En otras investigaciones, se ha identificado, mediante el análisis descriptivo (porcentaje) de los resultados de una batería de enunciados sobre sus aspectos económicos, sociales y ambientales con pregunta cerrada dicotómica, respuesta tipo nominal sí/no (Roadmap, 2010).

Por su parte, Forética (2006, 2008a, 2008b, 2011;) ha establecido una escala que parte de una clasificación de empresas en seis niveles (líder, me too, rezagado, indiferente, detractor, inconsistente) en torno a las actividades que realiza; en esta misma línea, Zadek (2005) establece una escala de cinco niveles (defensiva, cumplimiento, gestión, estratégica y civil) de acuerdo al aprendizaje organizativo evidenciado en las prácticas de RSE.

El Observatorio ERSE (2010), pide a los encuestados que indiquen su percepción acerca de la cantidad de empresas preocupadas por la RSE, con una escala de cinco valores (ninguna, pocas, bastante, muchas, ns/nc); seguidamente para profundizar, preguntan, mediante una escala de *likert*, el grado de acuerdo de los encuestados con prácticas concretas que se engloban, según estándares internacionales, dentro de las distintas dimensiones de la RSE, planteando 17 prácticas que tienen que ver con los distintos

stakeholders de la empresa (empleados, medio ambiente, sociedad, Estado, proveedores y accionistas); finalmente, se obtiene un Índice de RSE cuyo dato es el valor medio calculado de las 17 prácticas, a partir de la escala de *likert* mencionada, cuyos valores son: 1 = Nada de acuerdo; 2 = Poco de acuerdo; 3 = Bastante de acuerdo; y 4 = Muy de acuerdo.

Otros autores han sugerido el diseño de indicadores sintéticos para medir las acciones de RSE. Han sido dos los trabajos encontrados. El de Vives, Corral e Isusi (2005) y el de Corral, et al. (2007). En el primer trabajo, preguntaron a los encuestados sobre el desarrollo de la actividad de RSE (externa, interna y medioambiental) sugerida por ellos; específicamente se indagó si esas actividades eran ocasionales o habituales, y si estaban o no ligadas a la estrategia de la empresa; a partir de la correlación de estas preguntas se estableció la siguiente escala.

- ✓ Alto: Actividades habituales, ligadas a la estrategia: 3 puntos.
- ✓ Medio: Actividades habituales que no están ligadas a la estrategia: 2 puntos.
- ✓ Bajo: Actividades ocasionales estén ligadas o no a la estrategia: 1 punto.
- ✓ Nada: No realizan ningún tipo de acción: 0 puntos.

Luego el indicador sintético se obtiene como la suma de los grados de implantación.

- ✓ Alto: índice sintético está entre 7 y 9 puntos.
- ✓ Medio: índice sintético de RSE está entre 4 y 6 puntos.
- ✓ Bajo: índice sintético de RSE está entre 1 y 3 puntos.
- ✓ Nada: índice sintético está en 0 puntos.

En el segundo trabajo, también clasifican las actividades de RSE en externa, interna y medioambiental; en cuanto al grado de implantación de la RSE externa, utilizan un criterio que atiende al número de tipos de actividades llevadas a cabo de 7 posibles actividades que sugieren (apoyo a grupos desfavorecidos/marginados; deportivas; ligadas a la salud y el bienestar; participación en actividades públicas; medioambientales; culturales; educativas y formativas); este criterio distingue cuatro grados de implantación de las actividades de RSE externa: alto (3 o más actividades); medio (2 actividades); bajo (1 actividad); nulo (ninguna).

Para el cálculo del grado de implantación de las actividades de RSE interna, ponderan las ocho posibles Prácticas de RSE interna sugeridas (cuidado especial de las condiciones de salud e higiene laboral; procedimientos estrictos para prevención de riesgos laborales; facilidades de horario para la asistencia del personal a formación; promoción/financiación de la formación de los trabajadores; la empresa paga puntualmente a sus trabajadores; beneficios sociales extra a los empleados; política rigurosa de igualdad en la contratación; respeto estricto de las horas establecidas de trabajo y de las jornadas de descanso de los trabajadores), mediante una puntuación de 0, 1 y 2 a los tipos de respuesta: nada, algo y mucho, respectivamente.

La puntuación para cada empresa resulta de la suma del número de actividades (ponderadas) realizadas y el índice resultante oscila entre 0 (nula actividad RSE interna) y 24 (máxima actividad RSE interna); a partir de este índice, de acuerdo al nivel de implantación de la RSE interna, las empresas se agrupan en cuatro categorías: alto (19-

24 puntos); medio (13-18 puntos); bajo (7-12 puntos); nulo (0-6 puntos). Para el caso de las actividades de RSE medioambiental, se distinguieron cuatro grados de implantación, según el número de tipos de actividades desarrolladas sobre 6 posibles sugeridas (monitoreo del impacto de la actividad en el medio ambiente; sistemas de ahorro en el consumo de energía; sistemas de ahorro en el consumo de otros recursos como agua y papel; sistemas para la reducción, reciclaje o tratamiento de residuos; sistemas de aprovechamiento de subproductos de la producción; certificación medioambiental), los cuales son: alto (5-6 actividades); medio (3-4 actividades); Bajo (1-2 actividades); nulo (ninguna).

Finalmente, el índice sintético general se obtiene por agregación de los grados de implantación correspondientes a los tres tipos de RSE considerados (externa, interna y medioambiental) donde las correspondencias entre grados de intensidad en el compromiso para cada uno de los tipos de RSE y los puntos asignados son: grado alto (3 puntos); grado medio (2 puntos); grado bajo (1 punto); nulo (0 puntos). De esta manera, el indicador sintético, que se obtiene como la suma de los grados de implantación correspondientes a los tres tipos de RSE considerados, oscila entre 0 y 9 puntos y se clasificó de la siguiente manera: Alto (entre 7 y 9); Medio (entre 4 y 6); Bajo (entre 1 y 3); Nulo (0).

Por otra parte, trabajos como el de Forum Empresa (2011), establecen una variable única llamada "Nivel de RSE" que es el promedio de todos los ítems que componen cinco dimensiones de la RSE (toma de decisiones y transparencia, relación con la comunidad,

medio ambiente, consumidores o usuarios, relación con los trabajadores); en cada dimensión hay un listado de enunciados que los encuestados deben valorar en una escala de *likert*, utilizando como herramienta de análisis la media.

Después del análisis de estos estudios, se puede concluir que hay un consenso generalizado sobre el **nivel mínimo, bajo y medio (como máximo) de Prácticas de RSE** en las organizaciones, teniendo las empresas, en materia de RSE un tipo de actuación **reactiva, filantrópica, enfocadas en cumplir la ley** y en algunos casos llevando a cabo **actividades voluntarias por encima del cumplimiento legal** pero sin carácter estratégico alguno.

Es interesante comentar que estas conclusiones coinciden, generalmente, con los principales estudios encontrados en la materia desde el **ámbito mundial** (Alwyn y Kiyoteru, 2012); **América Latina** (Pratt y Fintel, 2002; Chong et al., 2003, Peinado, 2006; Haslam, 2004 citados en Casado y Roser (2009); Casado y Roser, 2009); **Colombia** (Heincke, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008); **sector turístico en general** (Tepelus (2008); y **sector hotelero en particular** (Eme et al., 2013; y Peña y Serra, 2012).

3.2.2. Hipótesis del segundo grupo: Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.

Dentro de estas se encuentran las siguientes:

H.2.1. Existen motivaciones internas (valores/estilo de dirección y competitividad) y externas (imagen/reputación y presión stakeholders) que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE.

H2.2. Existen obstáculos internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento) y externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) dificultan la implementación de Prácticas de RSE.

En relación a las motivaciones y obstáculos percibidos por los/as directivos/as, se tiene que la literatura revisada sobre estudios de **sectores económicos generales** (Vives, Corral e Isusi, 2005; CCRE e Ipsos, 2006; Corral, et al., 2007; teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Forética, 2006, 2008a, 2008b, 2011b; Observatorio ERSE, 2010; ANDI, 2011, 2012 y 2013; BSR y GlobeScan, 2011, 2012 y 2013), del **sector turístico en general** (Roadmap, 2010; y Sheldon y Park, 2011) y del **sector hotelero en particular** (Kasim, 2006; Palau, 2006, citado en Tepelus, 2008; Huimin y Ryan, 2011; Martos, 2011; Garay y Font, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Garay y Font, 2013; y Khunon y Muangasame, 2013); se han encontrado dos tipos de relaciones entre la motivaciones/obstáculos y el nivel de implementación de Prácticas de RSE; para el primer caso, las motivaciones pueden generar un nivel mayor de aplicación de actividades de

RSE por parte de los Directores/as y para el segundo, los obstáculos pueden incidir en un nivel menor de implementación de actividades de RSE.

Para la definición de las motivaciones y obstáculos a utilizar en el presente estudio, además de la revisión de los trabajos citados en el párrafo anterior, se han analizado las investigaciones de Kasim (2007); Kusyik y Lozano (2007); Tzschentke, Kirk y Lynch (2008); y Sampaio, Thomas y Font (2012), siendo la investigación de los segundos la más completa en la materia (se detalla más adelante) y la de la primera y dos últimos autores de un corte más ambiental.

El trabajo de Kusyik y Lozano (2007), consistió en una extensa revisión de literatura comprendida entre 1973 y 2006 que incluyó trabajos académicos (teóricos y empíricos), trabajos profesionales (empíricos), así como también actas de congresos (académicos y profesionales), que representaron un total de 83 países que incluyeron las siguientes zonas geográficas: África (12 países), Asia Oriental y el Pacífico (13 países), Europa y Asia Central (17 países), América Latina y el Caribe (16 países), Medio Oriente y Norte de África (5 países), Norteamérica (2 países), Asia del Sur (5 países) y Europa Occidental (13 países).

En este estudio fueron encontradas 80 motivaciones y 96 obstáculos o barreras que influyen en la implementación de actividades de RSE, las cuales son de carácter interno (endógenas) y externo (exógenas) a la organización. Como conclusión, la motivación de carácter interno más citada está relacionada con el reflejo de los valores morales y éticos

del directivo y en el ámbito externo la mejora de la imagen, reputación y lealtad de los clientes. Por su parte, la barrera de carácter interno más citada tiene que ver con la falta de dinero y tiempo; y en el ámbito externo la presión de la competencia que te obliga a minimizar costos ya que aquella no aplica medidas de RSE.

Después de la revisión de la literatura citada anteriormente, para efectos del presente estudio, los autores clasificaron, tanto las motivaciones como los obstáculos en 4 grupos (2 internos y 2 externos para cada uno), para un total de 8 grupos (4 internos y 4 externos). Para el caso de las motivaciones se tienen los grupos de valores/estilo dirección, competitividad, imagen/reputación y presión *stakeholders*. Para el caso de los obstáculos se tiene actitud/estilo dirección, desconocimiento, ausencia recursos y ausencia apoyo gubernamental. El detalle de cada uno de los grupos se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. **Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE**

MOTIVACIONES (M1, M2 Internas; M3, M4 Externas).	OBSTÁCULOS (O1,O2 Internos; O3,O4 Externos)
M1- Valores/Estilo Dirección. Valores personales (ética y moral) y estilo de administración del Directivo (visión holística y de largo plazo).	O1- Actitud/Estilo Dirección. Actitud pasiva (sin interés y sin motivación por el tema) y estilo de administración tradicional del Directivo (visión simplista y cortoplacista).
M2- Competitividad. Mejora de la competitividad de la Empresa vía resultados financieros (aumento de ingresos y disminución de costes), vía talento humano (mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados), vía innovación (procesos y productos/servicios), vía productividad (eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio), vía mercado (fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados) y vía primas de riesgo (menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR (inversión socialmente responsable).	O2- Desconocimiento. Desinformación y no sabe cómo hacerlo.
M3- Imagen/reputación. Mejora de la imagen y la reputación ante todos los <i>stakeholders</i> .	O3- Ausencia Recursos. Falta de recursos (financieros, tiempo y humanos) en la empresa.
M4- Presión Stakeholders Presión de uno o varios grupos de interés externos y/o internos en el siguiente orden percibido: trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas.	O4- Ausencia Apoyo Gubernamental. Falta de apoyo y acompañamiento gubernamental y de incentivos públicos (fiscales y/o subvenciones) para la implementación.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. Perfil característico, Prácticas de RSE y modelo de clasificación aplicado a las empresas hoteleras del estudio.

Para la definición de los criterios que determinan el perfil característico de los hoteles del estudio, han sido tenidos en cuenta diversos trabajos académicos (Figuerola Palomo, 1991; Mullins, 1993; Vallen y Vallen, 1991; Muñoz Oñate, 1994; Kasavana y Brooks, 1995; Claver, Pereira y Molina, 2007; Rey- Maquieira et al., 2011; y Garay y Font, 2012), dando como resultado la selección de 21 variables, que son las que configuran dicho

perfil, las cuales están relacionadas con el tipo de contrato, la categoría, el número de habitaciones, la tasa de ocupación, los años de funcionamiento, el tipo/forma de turismo, la pertenencia a cadena o grupo hotelero internacional o a asociación hotelera nacional, el valor de activos, el volumen de negocio/ventas brutas, el desempeño financiero, el grado de endeudamiento, el nivel de inversión en innovación, el porcentaje de clientes nacionales y extranjeros y su procedencia, la posesión de certificado de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad u otro) y el sexo, edad, nivel de estudios y grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE de sus directores/as.

Por otra parte, la literatura revisada (mostrada en la tabla 6), sugiere diferentes maneras para definir las actividades de RSE, destacando las siguientes: (i) hacer un listado genérico; (ii) contemplar las relaciones empresa-*stakeholders*; (iii) clasificarlas de manera preestablecida como internas, externas y ambientales; (iv) precisarlas a partir del concepto del valor compartido; y (v) tener en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales.

De otro lado, las actividades de RSE han sido clasificadas a partir de sus dimensiones económicas, sociales y ambientales, pero teniendo en cuenta el concepto del valor compartido, por dos razones fundamentales: la primera tiene que ver con la coherencia que se debe tener con el concepto evolutivo de la RSE, y la segunda por las particularidades del sector del estudio (turismo). De manera específica, en empresas del sector turístico, las Prácticas de RSE son amplias y ambiguas en ocasiones (Garay y Font, 2012) y autores como Ayuso (2006), Bohdanowicz (2006) y Kasim (2007),

argumentan que aún predominan las acciones de carácter ambiental destinadas a reducir costos operativos, minimizar el consumo de recursos e introducir la compra verde. Para dar solución a esto, El Dief y Font (2010) clasifican las Prácticas de RSE en turismo, en organizacionales y operacionales. Las primeras ayudan a que la gestión de la RSE se haga de una manera holística y consistente (Hooghiemstra, 2000), mientras que las segundas están más relacionadas con las dimensiones ambiental, social y económica (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; Inoue y Lee, 2011). Con base en un análisis más integral, se ha optado por incluir en el listado ambos tipos, pero enmarcadas a su vez en la triple vertiente económica, social y ambiental.

En cuanto al concepto de valor compartido, se tuvo en cuenta la propuesta de Rey-Maqueira et al. (2011) aplicada al sector hotelero, que propone como actividades de RSE las que contribuyen a la generación de una ventaja triple en cuanto a reducción de riesgos relacionados con impactos, mejora del contexto competitivo y mejora del bienestar social. Finalmente, aquellas que contribuyen al logro del máximo valor compartido.

Por último, se analizaron también los resultados de investigaciones que compilan una serie de actividades de RSE del ámbito mundial, de América Latina, de Colombia, del ámbito turístico en general y del sector hotelero en particular, este último en mayor medida, al ser el sector de interés del presente estudio (ver listado de referencias en tabla 8).

Tabla 8. Estudios que muestran una taxonomía de actividades de RSE

ÁMBITO DEL ESTUDIO	AUTORES
Mundial	Alwyn y Kiyoteru, 2012
América Latina	Pratt y Fintel, 2002; Chong et al., 2003; Haslam, 2004; y Peinado, 2006; citados en Casado y Roser, 2009; Casado y Roser, 2009.
Colombia	Heincke, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008.
Sector turístico	WTTC, 2002; Tepelus, 2008; Roadmap, 2010; y Sheldon y Park 2011.
Sector hotelero	do Céu Almeida 2005; Nord, 2006; Palau 2006; y PricewaterhouseCoopers; 2006; citados en Tepelus 2008; García y Armas, 2007a; Henderson, 2007; Gard McGehee y Wattanakamolchai, 2007; Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009; Font, 2008; Tsai et al., 2010; Cardona y Hernández, 2011; Fernández y Cuadrado, 2011; Huimin y Ryan, 2011; Levy y Park, 2011; Martos, 2011; Calveras, 2012; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012; Mattera y Moreno, 2012; Melo, Cox Moura-Leite y Carlton Padgett, 2012; Peña y Serra, 2012; Tsai, Tsang y Cheng, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Dzingai, 2013; Eme et al., 2013; Garay y Font, 2013; Huimin et al., 2013; Khunon y Muangasame, 2013; Kucukusta, Mak y Chan, 2013; Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013; y Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2013.

Fuente: Elaboración Propia

A manera de resumen, en la siguiente tabla se muestran las Prácticas de RSE a considerar en el presente estudio.

Tabla 9. Clasificación de Actividades de RSE por dimensión

DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN AMBIENTAL
<p>AE1- La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico).</p> <p>AE2- Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otras de tipo nacional, regional o local).</p> <p>AE3- Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio).</p> <p>AE4- Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes.</p> <p>AE5- Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos.</p> <p>AE6- Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico).</p> <p>AE7- Contratamos personal local en los diferentes niveles jerárquicos de responsabilidad de la empresa (bajo-medio-alto).</p> <p>AE8- Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector.</p> <p>AE9- Contratamos proveedores locales.</p> <p>AE10- Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra</p>	<p>AS1- Tenemos una política y plan de acción social establecido.</p> <p>AS2-Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, entre otros, que contribuyan a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la calidad de vida.</p> <p>AS3- Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.</p> <p>AS4- Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y el desarrollo de actividades de integración y esparcimiento (lúdica-cultura-deporte).</p> <p>AS5- Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.</p> <p>AS6- Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación.</p> <p>AS7- Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna.</p> <p>AS8-Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad.</p> <p>AS9- Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas con discapacidad</p> <p>AS10- Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.</p>	<p>AA1- Tenemos una política y un plan medioambiental establecido.</p> <p>AA2- Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático).</p> <p>AA3- Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación.</p> <p>AA4- Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización.</p> <p>AA5- Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes).</p> <p>AA6- Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica).</p> <p>AA7- Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación o tratamiento de residuos.</p> <p>AA8- Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico).</p> <p>AA9- Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino.</p> <p>AA10- Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico).</p>

Fuente: Elaboración Propia

A partir de aquí se realizará una clasificación rigurosa (cualitativa y cuantitativa) con base en las Prácticas de RSE que lleven a cabo las empresas del estudio, con el objetivo de poder distinguir, de una manera sencilla y práctica, las diferentes aproximaciones que las organizaciones realizan en relación a la RSE. La clasificación permitirá conocer en qué nivel de aplicación de RSE se encuentran las empresas y para ello se infiere en qué etapa evolutiva (histórica) y/o de desarrollo se encuentran las Prácticas de RSE que llevan a cabo.

Dicha clasificación propuesta por Peña y Serra (2012) a partir de diversos estudios realizados por autores destacados en el tema de la RSE (Caroll 1991 y 1999; De George 1987; Drucker 1993; Freeman 1984; Garriga & Melé 2004; Murphy 1978; Porter & Kramer 2002, 2006 y 2011; Sasía & Valor 2007; Yepes, Peña y Sánchez, 2007; y Zadek, Sabapathy y Dossing, 2003), ha seguido el siguiente proceso metodológico: **(i)** análisis detallado y riguroso de la evolución que han tenido las Prácticas de RSE a lo largo de la historia, proponiendo la división de los períodos de evolución en seis grupos y para cada uno se hace una descripción de sus características y del tipo de RSE que se llevaba a cabo; **(ii)** clasificación del nivel de RSE, con base en la siguiente escala: nulo, mínimo, bajo, medio, alto, máximo; **(iii)** valoración cuantitativa, con base en la siguiente escala: (0,0), (1,0-1,9), (2,0-2,9), (3,0-3,9), (4,0 – 4,9) y (5,0); **(iv)** valoración cualitativa, con base en la siguiente escala: nulo, deficiente, insuficiente, aceptable, sobresaliente y excelente; y **(v)** a partir del análisis de los cuatro ítems anteriores, se propusieron seis tipologías para las empresas, que son: Inactiva, Reactiva Filantrópica, Reactiva Legal, Activa, Proactiva y Líder (tabla 10).

Esta metodología de clasificación ya ha sido utilizada en estudios del sector turístico y de otros sectores económicos (ver Sepúlveda et al., 2013; y Sepúlveda, Ordoñez y Prada 2014), sin embargo, la novedad para el presente trabajo es que la puesta en marcha del modelo se refuerza con el uso del *action research* (dada la participación activa en el estudio de los/as directores/a) aplicando los parámetros de evaluación a hoteles de todos los tamaños posibles (Grandes y Mipymes – micro, pequeños, medianos). Adicionalmente se aporta a la discusión de la RSE (sector hotelero), al mostrar cómo funciona el modelo de clasificación en una muestra de casos específicos (8 hoteles de diferentes tamaños) situados en una zona geográfica particular (Santa Marta, Colombia).

Tabla 10. **Clasificación de Empresas según sus Prácticas de RSE**

TIPO DE EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PERÍODO EVOLUTIVO	TIPO RSE	NIVEL RSE	VALOR CUANT.	VALOR CUALIT.
Inactiva	No se evidencia la realización de ninguna práctica de RSE, ya que no se concibe el termino RSE de una manera formal ni en sentido estricto.	1776 – 1900	Nula	Nulo	0,0	Nulo
Reactiva Filantrópica	Se evidencian actividades aisladas de Filantropía.	1900 – 1950	Filantrópica	Mínimo	1,0 – 1,9	Deficiente
Reactiva Legal	Se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente	1950 – 1970	Básica	Bajo	2,0 – 2,9	Insuficiente
Activa	Comienzan a realizar prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley.	1970 – 1990	Táctica	Medio	3,0 – 3,9	Aceptable
Proactiva	La RSE se integra a la estrategia del negocio	1990 – 1999	Estratégica	Alto	4,0 – 4,9	Sobresaliente
Líder	Se implica con el Desarrollo Sostenible de la Sociedad (ODM).	2000 – Hoy	Integral - Sostenible	Máximo	5,0	Excelente

Fuente: Peña y Serra (2012, p.1468)

3.3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

En este epígrafe se hace una explicación del diseño y contenido del cuestionario que se utilizó para la recogida de datos primarios del estudio, así como su debida aplicación.

Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta las siguientes cinco cuestiones:

- (i) Los aportes encontrados en la literatura científica sobre el tema en cuestión (y su forma de abordarlo), que se han mencionado a lo largo del presente estudio.
- (ii) Los siguientes 16 documentos internacionales relacionados con la RSE: Norma SGE 21 de Forética (primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo) versión 2008; el Libro Verde de la Comisión Europea de 2001 (fomentar un marco europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa); la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas de 2002 (una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible); la Comunicación de la Comisión Europea, poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo de 2006 (hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas); la Comunicación de la Comisión Europea de 2011 (Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas); los principios del *Global Compact*/ Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 1999; la Guía ISO 26000 de 2010 (Guía sobre Responsabilidad Social); la norma ISO 9001 de 2000 (Sistema de Gestión de la Calidad, requisitos); la

norma ISO 14001 de 2004 (Sistema de Gestión Medioambiental, requisitos con orientaciones para su uso); la norma OHSAS 18001 de 2007 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, requisitos); el G4 *Sustainability Reporting Guidelines* del *Global Reporting Initiative - GRI* (2013); el *Dow Jones Sustainability Index* del *Corporate Sustainability Assessment Questionnaire - SAM Research* de 1999; la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 2001; las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para las Empresas Multinacionales de 2011; el *FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria* de 2008; y el *Social Accountability SA8000 Standard* de 2008.

- (iii) Lo que estipula la teoría del desarrollo sostenible fundamentada en la ética y el código ético mundial para el turismo, debido a dos razones fundamentales; la primera, porque las empresas que se analizarán son del sector turístico y en este sentido, el DS es el modelo que ha sido adoptado por la OMT para el desarrollo del sector; así mismo, se tiene en cuenta el código ético mundial para el turismo ya que ha sido proclamado como el marco fundamental de referencia para el turismo responsable y sostenible en todo el mundo; y la segunda, porque la racionalidad sostenicéntrica que caracteriza el análisis del turismo hace que sea más adecuado identificar las dimensiones de la RSE en una empresa turística directamente desde el marco conceptual del DS, pues desde el punto de vista práctico de las empresa, el DS, pueda traducirse, de una forma más directa, en objetivos de gestión y operativos para la organización.

(iv) Para un resultado más eficaz, en específico, del *action research*, la primera versión del cuestionario fue enviada a los/as directores/s hoteleros del estudio, para que analizaran en detalle todas las preguntas y enviaran vía e-mail cualquier duda que se pudiera presentar, de tal forma que pudieran tener un mayor protagonismo en la investigación. Este fue el **primer momento** de participación activa de los/as directores/as.

El cuestionario resultante fue probado (testado) mediante una “aplicación piloto” a 8 hoteles de la ciudad de Santa Marta (diferentes a lo del estudio) por parte de estudiantes del programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad del Magdalena (Santa Marta) durante el segundo semestre de 2015 en la asignatura de Responsabilidad Social Empresarial.

En síntesis, el cuestionario definitivo consta de 65 preguntas distribuidas de la siguiente manera; 22 preguntas sobre cuestiones generales del hotel y su Director/a; 33 cuestiones relacionadas con la aplicación de la RSE; y 10 preguntas sobre las motivaciones y obstáculos para la puesta en marcha de la RSE. La estructura es la que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. **Estructura del cuestionario**

Aspectos tratados	Números de preguntas
Cuestiones generales sobre el hotel y su director/a	22 (1-22)
Aplicación de la RSE	33 (23-55)
Motivaciones y obstáculos de la RSE	10 (56-65)
Total	65

Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla 11, el cuestionario consta de tres partes, que fue aplicado personalmente a los/as 8 directores/a hoteleros/as del estudio durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2015 y para mayor detalle el contenido íntegro del mismo se muestra en el Anexo 2. Éste fue el **segundo momento** de participación activa de los/as directores/as.

Finalmente, después de la aplicación del cuestionario se llevó a cabo el análisis respectivo de las respuestas dando como origen los resultados que se muestran en la próxima parte de la tesis. Es importante mencionar que en relación al modelo de gestión de la RSE para el sector hotelero propuesto a partir de dichos resultados, los/as directores/as valoraron los criterios de priorización de actividades de RSE durante el mes de junio de 2016, convirtiéndose éste en el **tercer momento** de participación directa en relación a lo que establece el *action research*, cuyo detalle se muestra también a continuación.

CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Este capítulo ha sido dividido en 3 partes. En la primera se describe el perfil característico de los ocho hoteles del estudio, su clasificación en materia de RSE y los motivos y obstáculos para su implementación. Es importante comentar que para mantener la confidencialidad, los hoteles han sido codificados de la siguiente manera: hoteles micro: hotel micro 1 (Hmi1) y hotel micro 2 (Hmi2); hoteles pequeños: hotel pequeño 1 (Hpe1) y hotel pequeño 2 (Hpe2); hoteles medianos: hotel mediano 1 (Hme1) y hotel mediano 2 (Hme2); hoteles grandes: hotel grande 1 (Hgr1) y hotel grande 2 (Hgr2). En la segunda parte, se lleva a cabo la discusión de los resultados mostrados, lo que da lugar al contraste total de las hipótesis propuestas en la presente investigación. Y en la tercera, como contribución adicional a la tesis doctoral, a partir de los resultados obtenidos, se lleva a cabo un análisis integral que se concreta con la elaboración de un plan de mejora en materia de RSE para cada uno de los hoteles del estudio y de un modelo de gestión de la RSE aplicado al sector hotelero de la zona, que permita direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE, como sus respectivos planes, buscando siempre el mayor beneficio, tanto para las empresas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS.

4.1.1. Perfil Característico de los hoteles del estudio.

Antes de describir el perfil que caracteriza a las empresas turísticas hoteleras del presente trabajo, es importante contextualizar el área geográfica de actuación, tanto a nivel nacional (Colombia como país) y regional (Magdalena como departamento cuya capital es la ciudad de Santa Marta, en la que se realiza el estudio) y su relación con el turismo, pues precisamente la investigación se aplica a dicho sector económico.

En Colombia, uno de los datos más importantes que evidencia la relevancia que ha venido adquiriendo el turismo para el país, está relacionado con el tema de la generación de empleo; en concreto, los puestos de trabajo de este sector representan actualmente el 27,8% del total, ocupando el primer lugar a nivel nacional. Por otra parte, la participación en el Producto Interno Bruto (PIB) también es destacable, ubicándose en la tercera posición en el acumulado del tercer trimestre de 2016 con un 11,2% del total, detrás solamente de los sectores financieros e industrial, con un 20,6% y 12,1% respectivamente. Dentro del sector turístico, se destaca también la importancia del sector hotelero con una representación del 2,85% del PIB nacional y una ocupación promedio de casi el 50% durante el 2016 (MINCIT, 2016a; MINCIT, 2016b; y MINCIT, 2017).

En cuanto a la llegada de visitantes extranjeros, durante el 2016 se tuvo un aumento del 14,5% con respecto al 2015 superando por primera vez en el país la cifra de los 5 millones de turistas internacionales. Por otra parte, durante el 2015, el ingreso de divisas por concepto de turismo fue de 5.236 millones de dólares, con un saldo positivo por balanza de pagos de 411,1 millones de dólares, encontrándose además la inversión extranjera directa en turismo en el cuarto lugar con un 17,2% del total, equivalente a 1918.1 millones de dólares (MINCIT, 2016b y MINCIT, 2017).

Por su parte, el Departamento del Magdalena, también muestra una importancia significativa del sector turístico al ubicarse a nivel nacional, en temas de empleo turístico (5.102 puestos de trabajo) y oferta de alojamiento (14.374 habitaciones), en los puestos cuarto y sexto respectivamente de un listado comparativo de 33 departamentos. Se desataca además el aumento porcentual durante el 2016 de estos indicadores de un 7,93% y 8,51% respectivamente, con respecto al año 2015 (MINCIT, 2017). Merece la pena comentar que estos indicadores del departamento se deben en gran parte a la importancia turística que, en el mismo e inclusive a nivel nacional, tiene su capital, es decir, la ciudad de Santa Marta. No en vano el turismo es considerado en esta ciudad el sector económico más representativo, siendo reconocida legalmente por la Constitución Política de Colombia de 1991 como un Distrito Turístico, Cultural e Histórico.

De acuerdo a SITUR Magdalena (2016) la actividad de alojamiento es el principal generador de empleo del sector turístico del Departamento, con un aporte promedio mensual del 77%, seguidas de las agencias operadoras y de viajes (12%), provisión de

alimentos (7%) y transporte (44%). En la ciudad de Santa Marta, es donde se concentra la mayor parte de empresas turísticas de alojamiento, contando con 287 establecimientos formales de acuerdo al registro nacional de turismo, los cuales se caracterizan en su mayoría por no pertenecer a cadenas hoteleras internacionales, ser de propiedad y pertenecer a categorías baja y media que van desde no tener ningún tipo de clasificación de calidad hasta contar con 3 estrellas.

En relación al número de habitaciones, la misma entidad encontró que el 86,5% de los hoteles tienen una oferta que va hasta 50 habitaciones, el 9,2% va de 51 a 100, el 2,5% de 101 a 150 y el 1,8% supera las 200. Esto indica que casi la totalidad (98,2%) de hoteles son micro, pequeños y medianos (hoteles Mipymes). Por su parte, un 64% se consideran prestadores de servicios de hotel tradicional, un 19% de hostel, un 13% de hotel boutique y un 4% como hoteles mansión o spa. En relación al porcentaje promedio de ocupación, durante los primeros 9 meses del año 2016 fue de casi el 50%, siendo los clientes en su mayoría turistas nacionales (67%) e internacionales (25%), con solo un 8% provenientes de municipios del propio departamento del Magdalena. En cuanto al nivel educativo de los trabajadores, poco más de la mitad (51,7%) ha cursado la secundaria, el 32% los niveles técnico y tecnológico, el 14,7% son universitarios y un porcentaje mínimo (1,6%) ha cursado algún tipo de posgrado. Finalmente, a manera de comentario de cierre, es importante decir que si bien el problema de informalidad en el sector de alojamiento es alto, los establecimientos formales tienen la capacidad de mantenerse y ser competitivos en el tiempo tanto para la atención de turistas nacionales como internacionales (SITUR Magdalena, 2016).

Teniendo claro lo anterior, se procederá ahora con el análisis puntual de las variables características que configuran el perfil de los 8 hoteles del estudio. En síntesis, tal como lo muestra la tabla 12, se resalta que a pesar de las diferencias de tamaño entre los hoteles, fueron identificados puntos comunes como el tipo de contrato (6 son de propiedad, 1 en franquicia nacional y 1 en arrendamiento), la tasa de ocupación promedio (por encima del 50% a excepción de uno), el tipo/forma de turismo (espacios litorales / de sol y playa y náutico), la no pertenencia a cadenas internacionales, la pertenencia a la asociación hotelera nacional (excluyendo 2), el desempeño financiero, grado de endeudamiento y nivel de inversión en innovación (bueno en todos los casos), la procedencia de los clientes (nacionales: Región Andina y Caribe; internacionales: Américas y Europa), la posesión de algún tipo de certificado de gestión (principalmente de calidad, exceptuando 2) y el contar con Directores/as jóvenes con estudios profesionales como mínimo que cuentan con autonomía para la toma de decisiones en RSE. Es importante anotar que estas similitudes podrían marcar una tendencia en las características hoteleras de la zona del estudio.

Tabla 12. Perfil característico de los hoteles del estudio

VARIABLES CARACTERÍSTICAS	HOTELES							
	Hmi1	Hmi2	Hpe1	Hpe2	Hme1	Hme2	Hgr1	Hgr2
Tipo de contrato	Propietario	Propietario	Propietario	Propietario	Arrendamiento	Franquicia	Propietario	Propietario
Categoría / clasificación	Boutique	3 estrellas	Boutique	3 estrellas	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Número de habitaciones	10	10	12	75	72	134	350	330
Tasa de ocupación (%)	50	67	70	43	70	60	60	60
Años de funcionamiento	< 10	< 10	< 10	> 40	< 10	21 - 40	> 40	10 - 20
Tipo/forma de turismo	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico	Espacios litorales / de sol y playa y náutico
Pertenencia a cadena o grupo hotelero internacional	No	No	No	No	No	No	No	No
Pertenencia a asociación hotelera nacional	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si
Valor de activos (millones de pesos)	330 - 3.300	330 - 3.300	330 - 3.300	330 - 3.300	3.300 - 19.800	> 19.800	> 19.800	> 19.800
Volumen de negocio /ventas brutas (millones de pesos)	< 2.500	< 2.500	< 2.500	\$ < 2.500	7.500 - 30.000	7.500 - 30.000	7.500 - 30.000	7.500 - 30.000
Desempeño financiero	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Grado de endeudamiento	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Nivel de inversión en innovación	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
% clientes nacionales	10	25	10	90	50	90	90	75
Procedencia clientes nacionales	Región Andina y Caribe	Región Andina y Caribe	Región Andina	Región Andina y Caribe	Región Andina y Caribe	Región Andina y Caribe	Región Andina y Caribe	Región Andina y Caribe
% clientes extranjeros	90	75	90	10	50	10	10	25
Procedencia clientes internacionales	Américas y Europa	Américas y Europa	Américas y Europa	Américas y Europa	Américas y Europa	Américas y Europa	Américas y Europa	Américas y Europa
Certificado de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad u otra).	Si (Calidad)	No	No	Si (Calidad)	Si (Calidad)	Si (Calidad y Medio Ambiente)	Si (Calidad)	No
Sexo Director/a	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
Edad Director/a (años)	< 40	40 – 60 años	40 – 60 años	40 – 60 años	40 – 60 años	40 – 60 años	40 – 60 años	< 40
Nivel de estudios Director/a	Profesional	Postgrado	Postgrado	Profesional	Profesional	Postgrado	Profesional	Postgrado
Grado de autonomía para la toma de decisiones en RSE del Director/a	Mucha	Total	Total	Media	Media	Mucha	Total	Mucha

Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir entonces que, si bien las características identificadas no se pueden generalizar para todas las empresas del sector, sí que muestran un cuadro preliminar sobre el sector hotelero que puede ser corroborado o refutado en futuros estudios que apliquen una metodología diferente con muestras más representativas de la población, teniendo de esta forma un panorama más completo sobre la realidad empresarial hotelera de la zona.

4.1.2. Resultados sobre la Práctica de la RSE.

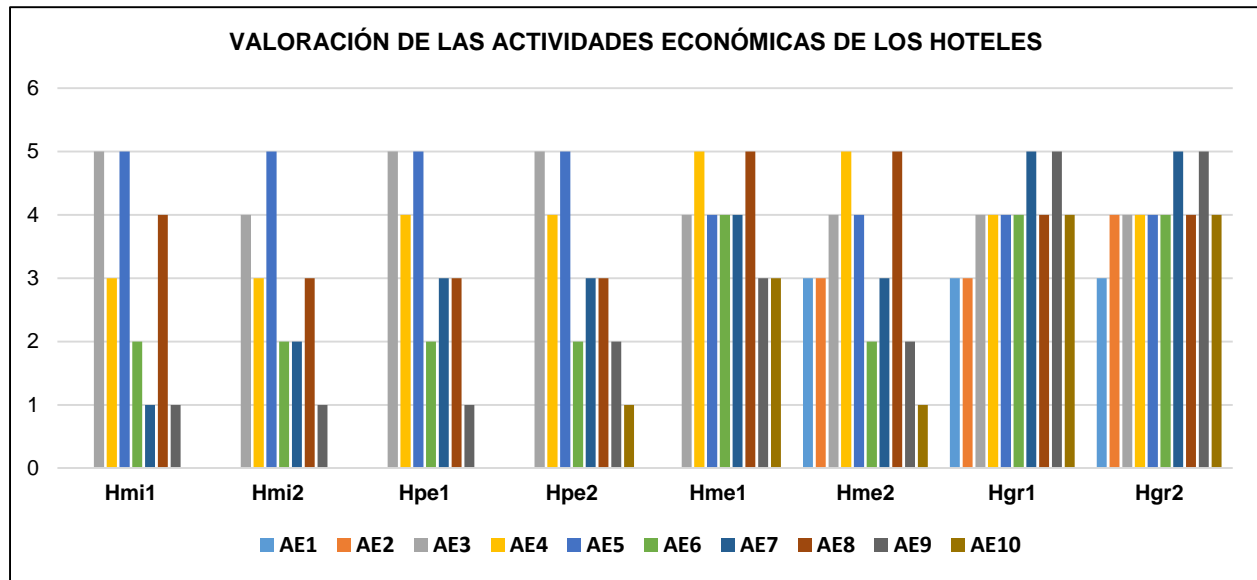
La identificación, el diagnóstico y la evaluación de las Prácticas de RSE de los hoteles del estudio evidenciaron ciertas similitudes a partir de su tamaño y en este sentido, a continuación, en las tablas 13, 14 y 15 y los gráficos 1, 2 y 3 se muestran los resultados más importantes con su debida explicación, seguidos de una tabla resumen (16) que sintetiza la clasificación propuesta, en materia de RSE, para dichos hoteles. Es importante comentar que la valoración cuantitativa global de la RSE para cada hotel se ha obtenido a partir del resultado de la media aritmética de sus actividades económicas, sociales y ambientales (valoradas individualmente por cada uno/a de los/as directores hoteleros a los/as que se les aplicó el cuestionario), las cuales, para efectos de este estudio, tienen el mismo peso e importancia, dando cumplimiento con ello a la teoría del DS fundamentada en la ética, en el sentido de promover actuaciones empresariales desarrolladas dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental integrado, que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial, medio natural y sociedad.

Tabla 13. Valoración de las Actividades Económicas realizadas por los hoteles

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	Hmi1	Hmi2	Hpe1	Hpe2	Hme1	Hme2	Hgr1	Hgr2
AE1. La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico).	0	0	0	0	0	3	3	3
AE2. Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local).	0	0	0	0	0	3	3	4
AE3. Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio).	5	4	5	5	4	4	4	4
AE4. Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes	3	3	4	4	5	5	4	4
AE5. Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos.	5	5	5	5	4	4	4	4
AE6. Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico).	2	2	2	2	4	2	4	4
AE7. Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto).	1	2	3	3	4	3	5	5
AE8. Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector.	4	3	3	3	5	5	4	4
AE9. Contratamos proveedores locales.	1	1	1	2	3	2	5	5
AE10. Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra.	0	0	0	1	3	1	4	4

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Valoración de las Actividades Económicas realizadas por los hoteles



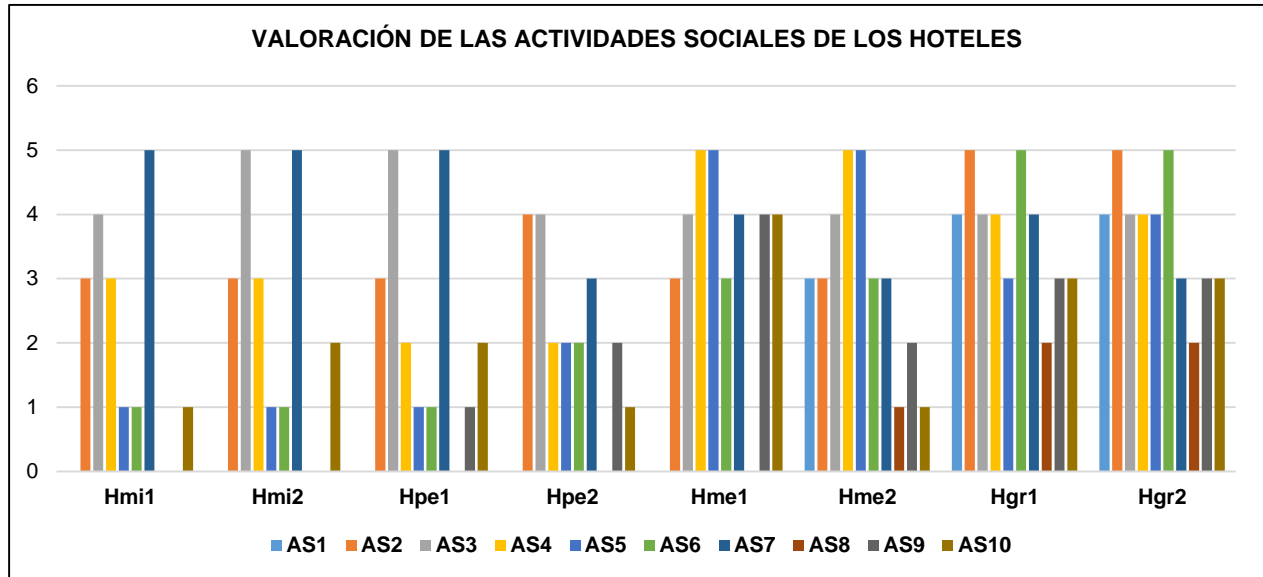
Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Valoración de las Actividades Sociales realizadas por los hoteles

ACTIVIDADES SOCIALES	Hmi1	Hmi2	Hpe1	Hpe2	Hme1	Hme2	Hgr1	Hgr2
AS1. Tenemos una política y plan de acción social establecido.	0	0	0	0	0	3	4	4
AS2. Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.	3	3	3	4	3	3	5	5
AS3. Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.	4	5	5	4	4	4	4	4
AS4. Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).	3	3	2	2	5	5	4	4
AS5. Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores.	1	1	1	2	5	5	3	4
AS6. Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación.	1	1	1	2	3	3	5	5
AS7. Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna.	5	5	5	3	4	3	4	3
AS8. Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad.	0	0	0	0	0	1	2	2
AS9. Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad.	0	0	1	2	4	2	3	3
AS10. Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.	1	2	2	1	4	1	3	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Valoración de las Actividades Sociales realizadas por los hoteles



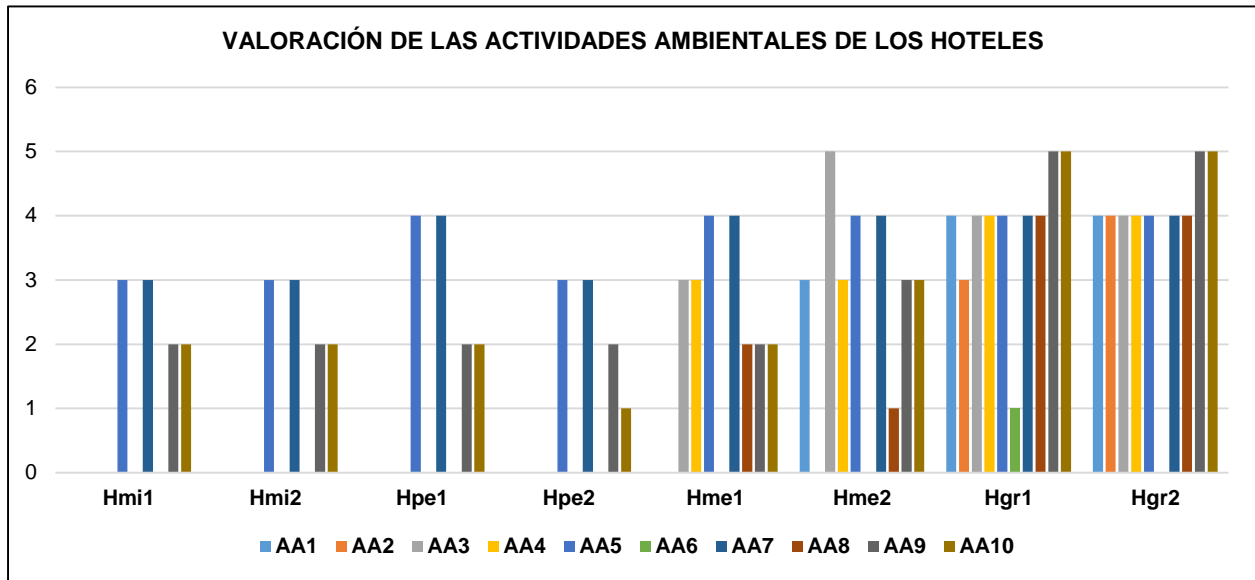
Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Valoración de las Actividades Ambientales realizadas por los hoteles

ACTIVIDADES AMBIENTALES	Hmi1	Hmi2	Hpe1	Hpe2	Hme1	Hme2	Hgr1	Hgr2
AA1. Tenemos una política y un plan medioambiental establecido.	0	0	0	0	0	3	4	4
AA2. Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático).	0	0	0	0	0	0	3	4
AA3. Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación.	0	0	0	0	3	5	4	4
AA4. Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización.	0	0	0	0	3	3	4	4
AA5. Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes).	3	3	4	3	4	4	4	4
AA6. Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica).	0	0	0	0	0	0	1	0
AA7. Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos.	3	3	4	3	4	4	4	4
AA8. Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico).	0	0	0	0	2	1	4	4
AA9. Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	2	2	2	2	2	3	5	5
AA10. Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico).	2	2	2	1	2	3	5	5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Valoración de las Actividades Ambientales realizadas por los hoteles



Fuente: Elaboración propia

Los **hoteles micro y pequeños (Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2)** se encuentran más cerca de la reactividad legal que de la inactividad. Sus Prácticas de RSE evidencian la realización de actividades de filantropía, por lo que se desarrolla un tipo de RSE filantrópica. Su nivel de RSE es mínimo al valorarse cuantitativamente con 1,6; 1,7; 1,8 y 1,9 respectivamente para cada hotel sobre una escala que va de 0,0 a 5,0; y cualitativamente con deficiente para los cuatro hoteles sobre una escala de va de nulo a excelente (ver tabla 16 y gráfico 4).

Dentro de sus actividades económicas se destaca la preocupación por dar a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial y proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio). En cuanto a sus actividades sociales, promueven la equidad de género en todos

los procesos organizacionales, así como también, el respeto por los derechos humanos de los trabajadores y la comunidad local, incluyendo un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil. Las actividades ambientales que más se llevan a cabo están relacionadas con la implementación de programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel y reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos. En síntesis, las actividades económicas fueron las de mejor valoración en los cuatro hoteles, seguidas de las sociales y ambientales (ver tablas 13, 14 y 15; y gráficos 1, 2 y 3) Teniendo en cuenta la descripción anterior, los hoteles micro y pequeños, en materia de RSE, se ubican en la categoría de empresas reactivas filantrópicas.

Los **hoteles medianos (Hme1 y Hme2)** aunque se ubican más cerca del grupo de empresas activas que de las reactivas legales, sus Prácticas de RSE se limitan aún al estricto cumplimiento de la legislación vigente, por tal razón desarrollan un tipo de RSE básica. Su nivel de RSE es bajo al valorarse cuantitativamente con 2,7 y 2,9 respectivamente para cada hotel; y cualitativamente con un insuficiente para ambos hoteles (ver tabla 16 y gráfico 4).

Las actividades económicas que más aplican se relacionan con la mejora continua en el conocimiento de las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes y el pago de un salario digno y justo a los trabajadores que cumple con la legislación legal vigente y con los precios de mercado del sector. Respecto a sus actividades sociales, promueven el cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la

puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas); de igual manera, cuentan con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores. Las actividades ambientales más destacadas son la implementación de programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel y reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos. En cuanto a valoración, las actividades de mejor calificación fueron las económicas en los 2 hoteles, seguidas de las sociales y ambientales (ver tablas 13, 14 y 15; y gráficos 1, 2 y 3). En concreto, las características expuestas hacen que los hoteles medianos estudiados se encuentren dentro de la categoría de empresas reactivas legales.

Los hoteles grandes (Hgr1 y Hgr2) están más cerca del grupo de empresas proactivas que activas, sin embargo, sus Prácticas de RSE, que van más allá de las obligaciones legales, siguen siendo de carácter táctico; por lo tanto, no llegan a integrarse a la estrategia del negocio, llevando a cabo un tipo de RSE táctica. Su nivel de RSE es medio al valorarse cuantitativamente con 3,8 y 3,9 respectivamente para cada hotel; y cualitativamente con un aceptable para ambos hoteles (ver tabla 16 y gráfico 4).

Las actividades económicas más destacadas son la contratación de personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa, así como la contratación de proveedores locales. Dentro de las actividades sociales fomentan la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación; así mismo, colaboran con proyectos

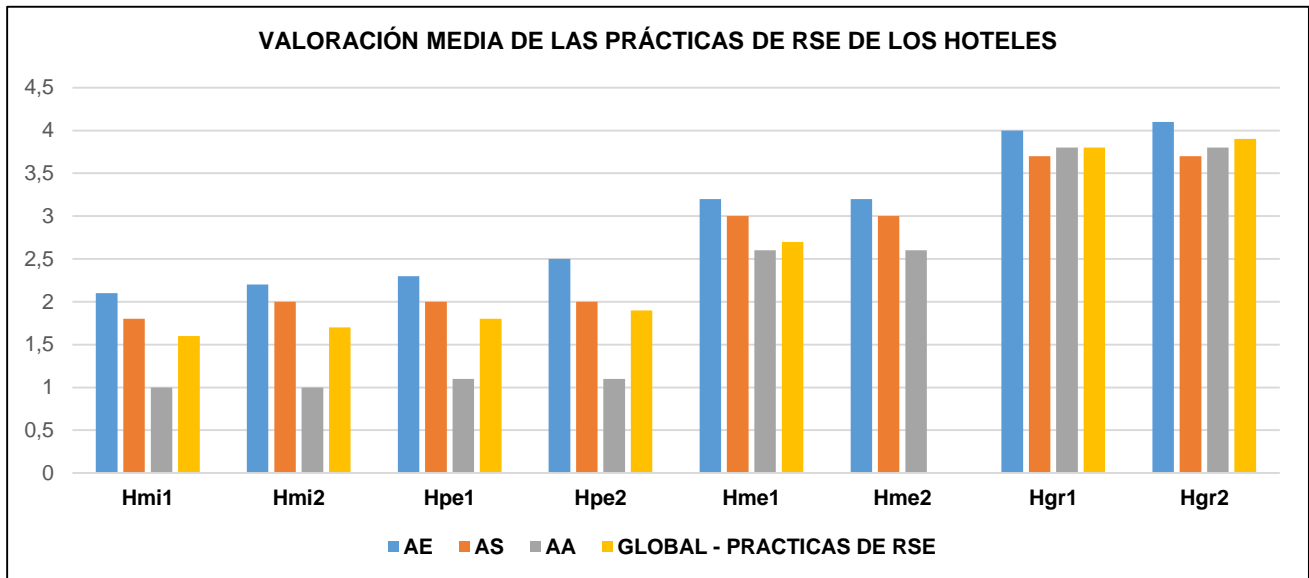
sociales de las comunidades locales. En relación a las actividades ambientales promueven entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino; y realizan campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino, es decir en la cadena de valor del negocio turístico (ver tablas 13, 14 y 15; y gráficos 1, 2 y 3). Las actividades económicas han sido las de mejor valoración para los dos hoteles, seguidas de las sociales y ambientales. De lo anterior se concluye que los hoteles grandes, en materia de RSE, pertenecen a la categoría de empresas activas.

Tabla 16. Clasificación de las empresas hoteleras del estudio según sus Prácticas de RSE

HOTELES	CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS SEGÚN SUS PRÁCTICAS DE RSE							
	TIPO DE EMPRESA	TIPO RSE	NIVEL RSE	VALOR CUANTITATIVO				VALOR CUALIT.
				ACTIV. ECON.	ACTIV. SOC.	ACTIV. AMB.	GLOBAL	
Hmi1	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,1	1,8	1,0	1,6	Deficiente
Hmi2	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,2	2,0	1,0	1,7	Deficiente
Hpe1	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,3	2,0	1,1	1,8	Deficiente
Hpe2	Reactiva Filantrópica	Filantrópica	Mínimo	2,5	2,0	1,1	1,9	Deficiente
Hme1	Reactiva Legal	Básica	Bajo	3,2	3,0	2,6	2,7	Insuficiente
Hme2	Reactiva Legal	Básica	Bajo	3,2	3,0	2,6	2,9	Insuficiente
Hgr1	Activa	Táctica	Medio	4,0	3,7	3,8	3,8	Aceptable
Hgr2	Activa	Táctica	Medio	4,1	3,7	3,8	3,9	Aceptable

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Valoración media de las Prácticas de RSE de los hoteles del estudio



Fuente: Elaboración propia

Como aportación a la validación y contextualización de estos resultados, es importante mencionar que se han encontrado estudios con resultados similares (principalmente niveles mínimos y bajos de aplicación de la RSE) en el ámbito mundial (Alwyn y Kiyoteru, 2012); de América Latina (Casado y Roser, 2009); de Colombia (Atehortúa, 2008); del ámbito del sector turístico en general (Tepelus 2008); y del el sector hotelero en particular (Eme et al., 2013); no obstante, debe tenerse en cuenta en el análisis que los datos han sido recogidos en momentos distintos a los del presente estudio, en diferentes regiones geográficas, con empresas de distintos tamaños y de sectores a excepción del último que se realizó en el sector hotelero.

Por otra parte, tal como argumentan Herrera et al. (2012) una de las características intrínsecas a la propia naturaleza de cada empresa sugeridas como significativas o moderadoras del nivel de adopción de determinadas Prácticas de RSE ha sido el tamaño y en este sentido, un hallazgo interesante del presente estudio es que a medida que crece el tamaño de las empresas lo va haciendo también la práctica de la RSE en las mismas, pasando de realizar actividades aisladas de filantropía (hoteles micro y pequeños) a actividades limitadas al cumplimiento legal (hoteles medianos), hasta alcanzar las actividades de carácter táctico que van más allá de la legislación (hoteles grandes). En este sentido, estos resultados coinciden con los evidenciados en trabajos previos que involucran de manera conjunta diferentes sectores económicos (Vives, Corral e Isusi, 2005; Corral et al., 2007; y Forum Empresa, 2011); el sector turístico en general (Roadmap, 2010); y el sector hotelero en particular (Garay y Font, 2012).

Finalmente, el período evolutivo en donde se encuentran las empresas turísticas del estudio (hoteles micros y pequeños: 1900 – 1950; hoteles medianos: 1950 – 1970; y hoteles grandes: 1970 – 1990) representa una manera ilustrativa de llamar la atención a los directivos/as en el sentido de que deben tomar las decisiones adecuadas para mejorar, con hechos, las actuaciones en materia de RSE y puedan pasar del pasado en el que encuentran en esta temática, al presente posmoderno que vive la misma.

4.1.3. Resultados sobre las Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.

- Motivaciones

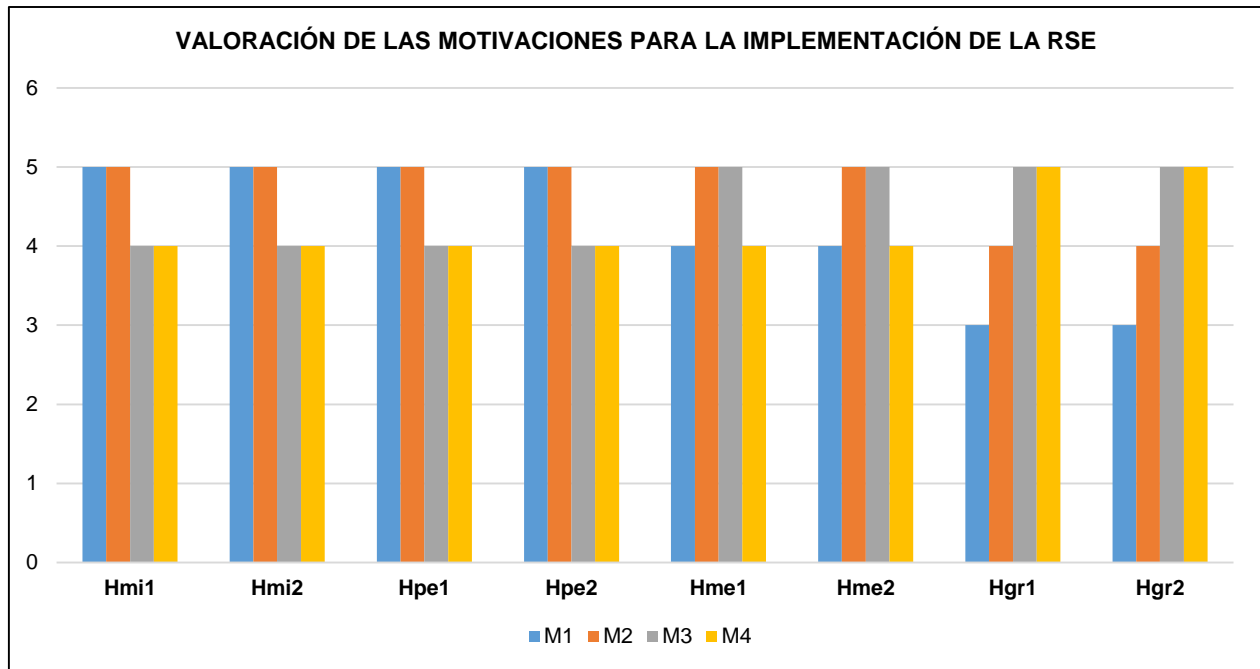
A partir de la valoración de las motivaciones realizada mediante una escala de Likert de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo, se obtuvieron los resultados mostrados a continuación en la tabla 17 y gráfico 5.

Tabla 17. Valoración de las Motivaciones para la implementación de la RSE

MOTIVACIONES	Hmi1	Hmi2	Hpe1	Hpe2	Hme1	Hme2	Hgr1	Hgr2
M1. Mis valores personales (ética y moral) y estilo de dirección me impulsan para implementar medidas de RSE	5	5	5	5	4	4	3	3
M2. La RSE mejora la competitividad de mi Hotel	5	5	5	5	5	5	4	4
M3. La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los stakeholders (Grupos de Interés)	4	4	4	4	5	5	5	5
M4. La Presión externa de mis stakeholders (Grupos de Interés) me lleva a implementar medidas de RSE	4	4	4	4	4	4	5	5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Valoración de las Motivaciones para la implementación de la RSE



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que los **hoteles micro y pequeños (Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2)** le dan la máxima valoración a las motivaciones **M1 (interna) y M2 (externa)**, es decir, aquellas relacionadas con los **valores personales (ética y moral) del Director/a y su estilo de dirección (visión holística y de largo plazo)**, así como a la **mejora de su competitividad** (vía resultados financieros: aumento de ingresos y disminución de costes; vía talento humano: mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados; vía innovación: procesos y productos/servicios; vía productividad: eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio; vía mercado: fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados; y vía primas de riesgo: menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR (inversión socialmente responsable)).

Las motivaciones que le siguen son la M3 (interna) y la M4 (externa), obteniendo ambas la misma valoración, las cuales están relacionadas con la mejora de la imagen y reputación del hotel ante todos los *stakeholders* y la presión externa que ejercen éstos (trabajadores, clientes, comunidad local, sociedad en general, inversores, socios comerciales, proveedores, competidores y administraciones públicas) sobre las empresas de alojamiento.

Los **hoteles medianos (Hme1y Hme2)** le dan la mayor importancia a las motivaciones **M2 (externa) y M3 (interna)**, es decir, aquellas relacionadas con la **mejora de su competitividad** y la **mejora de su imagen y reputación ante todos los *stakeholders***. De otro lado, le siguen las motivaciones M1 (interna) y la M4 (externa), relacionadas con los valores personales (ética y moral) del Director/a y estilo de dirección, así como la presión externa de los *stakeholders*.

Por su parte, las motivaciones que más impulsa a los **hoteles grandes (Hgr1y Hgr2)** a implementar acciones de RSE son la **M3 (interna) y M4 (externa)** y están relacionadas con la **mejora de la imagen y reputación** de los hoteles y la **presión que ejercen sus *stakeholders***. A estas motivaciones, le sigue la M2 (externa), es decir la mejora de la competitividad y en último lugar se ubica la M1 (interna), referida a valores personales (ética y moral) del Director/a y estilo de dirección.

A manera de conclusión preliminar, se puede decir que los hoteles de menor tamaño encuentran sus principales motivaciones en los valores personales del Director/a y su estilo de dirección, así como en la posible mejora de la competitividad de sus empresas. Por su parte, a los hoteles de mayor tamaño les motiva, en mayor medida, la mejora de su imagen y reputación ante todos los diferentes *stakeholders*, así como la respectiva presión que éstos ejercen sobre los hoteles. Llama la atención en los hoteles grandes que la motivación M1 (interna), relacionada con los valores personales y estilo de dirección, sea la menos valorada.

- **Obstáculos.**

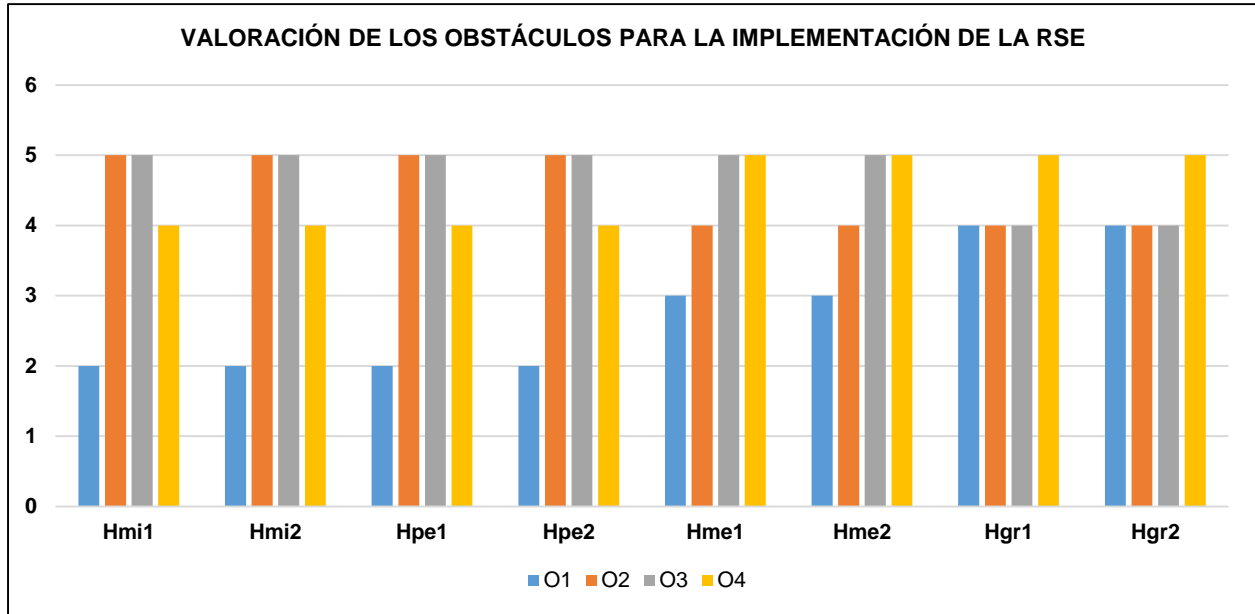
A partir de la valoración de las obstáculos realizada mediante una escala de Likert de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo, se obtuvieron los resultados mostrados a continuación en la tabla 18 y gráfico 6.

Tabla 18. **Valoración de los Obstáculos para la implementación de la RSE**

OBSTÁCULOS	Hmi1	Hmi2	Hpe1	Hpe2	Hme1	Hme2	Hgr1	Hgr2
O1. Mi actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio	2	2	2	2	3	3	4	4
O2. No estoy informado y no sé cómo implementar medidas de RSE	5	5	5	5	4	4	4	4
O3. No contamos con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE	5	5	5	5	5	5	4	4
O4. El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE	4	4	4	4	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Valoración de los Obstáculos para la implementación de la RSE



Fuente: Elaboración propia

Los **hoteles micro y pequeños (Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2)** le dan la máxima valoración a los obstáculos **O2 (interno) y O3 (externo)**, es decir, aquellos que tienen que ver con el **no estar informado, ni saber cómo implementar medidas de RSE** y con la **carencia de recursos (financieros, tiempo y humanos) para la aplicación de la RSE**; a estos le siguen el O4 (externo) relacionado con la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos (fiscales y/o subvenciones) por parte del Gobierno; y en último lugar el O1 (interno) relacionado con la actitud (pasiva, sin interés y sin motivación por el tema) del Director/a y su estilo de dirección (visión simplista y cortoplacista).

Los **hoteles medianos (Hme1 y Hme2)** les dan la mayor importancia a los obstáculos **O3 (externo) y O4 (interno)**, que se enfocan en la **carencia de recursos (financieros, tiempo y humanos)** y la **ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos**

(fiscales y/o subvenciones) gubernamentales. De otro lado, le siguen en su orden los obstáculos O2 (externo) y O1 (interno), relacionadas con el no estar informado, ni saber cómo implementar medidas de RSE y la actitud del Director/a y su estilo de dirección.

Por otra parte, los obstáculos que más impiden a los **hoteles grandes (Hgr1y Hgr2)** llevar a cabo Prácticas de RSE son el **O4 (externo)**, que tienen que ver con la **ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos (fiscales y/o subvenciones) gubernamentales.** A este le siguen con la misma valoración los obstáculos O1 (interno), O2 (externo) y O3 (interno), referidos a la actitud del Director/a y su estilo de dirección, el no estar informado, ni saber cómo implementar medidas de RSE y la carencia de recursos para la aplicación debida.

Por tanto se puede concluir, de manera preliminar, que los mayores obstáculos para la implementación de la RSE en los hoteles de menor tamaño se concentran en el no estar informados, ni saber cómo implementar medidas de RSE, así como en la carencia de recursos. Por otro lado, los hoteles de mayor tamaño encuentran su mayor obstáculo en la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos gubernamentales.

No deja de sorprender que los grandes hoteles, en comparación con el resto, son los que han dado una mayor valoración al obstáculo O1 (interno) relacionado con la actitud del Director/a y su estilo de dirección; aunque esto se refuerza cuando valoran con la menor puntuación a este mismo criterio cuando se entiende como motivación para la puesta en marcha de la RSE.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.

4.2.1. Hipótesis del primer grupo: La Práctica de la RSE.

Las Prácticas de RSE que fueron identificadas, diagnosticadas y evaluadas, permitieron evidenciar los niveles de aplicación mínimo, bajo y medio en la materia, clasificando a los hoteles del estudio **dentro de los grupos de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legales y activas**, dándole una mayor importancia y valoración al desarrollo de actividades económicas, enfocándose principalmente en los clientes y el producto con algunas acciones dirigidas a los trabajadores y proveedores locales. Esto plantea una seria reflexión, pues la RSE ha sido entendida exclusivamente como un medio para la creación de riqueza, enmarcando este tipo de actuaciones dentro de las teorías instrumentales descritas por Garriga y Melé (2004).

No obstante, es importante resaltar que los hoteles del estudio, llevan a cabo ciertas actividades (aún no son de carácter estratégico) en los campos social y ambiental, que pueden enmarcarse dentro de las teorías éticas propuesta también por Garriga y Melé (2004) y en concreto dentro de la teoría del DS, lo cual se convierte en una evidencia esperanzadora para el futuro del sector en la zona del estudio. En concreto, las actividades sociales de los hoteles van dirigidas principalmente a dos *stakeholders* importantes como son los trabajadores y la comunidad local, en temas relacionados con la equidad de género, el respeto por los derechos humanos, la lucha contra la explotación

laboral y sexual infantil, el cuidado de la salud y el bienestar, la formación y el desarrollo profesional, y la puesta en marcha de proyectos sociales en las comunidades locales.

De igual manera, las actividades ambientales, aunque fueron las menos valoradas, promueven acciones que se deben destacar como el ahorro en el consumo de energía, agua y papel; reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos; la promoción del cuidado y la protección del ambiente del destino y la realización de campañas de sensibilización y/o formación ambiental dentro de toda la cadena de valor del negocio turístico.

Lo anterior permite recordar que un aspecto importante para la sostenibilidad de cualquier negocio incluido el del alojamiento turístico es su rentabilidad financiera y en este sentido, la relación entre los resultados sociales y financieros de las empresas ha sido probada cuando la RSE es concebida como una estrategia de gestión y no como actuaciones puntuales en materia ambiental o social (Charlo, Moya y Muñoz, 2012). Sin embargo, García y Armas (2007b), evidencian resultados contradictorios de otros estudios, pero concluyendo en el suyo, aplicado al sector hotelero español, que unos mayores niveles de RSE provocan incrementos en sus niveles de rentabilidad, no obstante, recomiendan llevar a cabo otros trabajos con empresas hoteleras que presenten menores niveles de beneficio. Por tanto, se sugiere a los directores hoteleros del estudio que integren, de mejor manera, la RSE a la estrategia de sus negocios, pues esta acción puede llevarlos a la obtención de mejores márgenes de rentabilidad, lo cual es positivo, tanto para la empresa como para la propia RSE.

De manera más específica, la experiencia empírica del estudio lleva también a sugerir a las empresas a mejorar y aumentar los niveles de aplicación de las 30 actividades de RSE que se muestran en la tabla 7 discriminadas por sus diferentes dimensiones económica, social y ambiental. No hay que olvidar que una adecuada gestión e integración estratégica y operativa de la RSE puede llevar a resultados empresariales exitosos debido a la estrecha relación que tiene la RSE, no solo con la mejora de la rentabilidad, sino con la calidad del producto, el entorno físico/ambiental y social, y la satisfacción de clientes y empleados, lo que se convierte en una fuente de motivación, tanto para los hoteles del estudio, como para otros establecimientos hoteleros de la ciudad.

Adicionalmente a lo anterior y como aporte a la validación y contextualización de estos resultados, es importante mencionar que se han encontrado estudios con resultados similares en el ámbito mundial (Alwyn y Kiyoteru, 2012); de América Latina (Pratt y Fintel, 2002; Chong et al., 2003, Peinado, 2006; Haslam, 2004; citados en Casado y Roser, 2009; Casado y Roser, 2009); de Colombia (Heincke, 2005; Gutiérrez, Avella y Villar, 2006; Correa, 2007; Atehortúa, 2008); del ámbito del sector turístico en general (Tepelus, 2008); y del el sector hotelero en particular (Peña y Serra, 2012; y Eme et al., 2013).

En este sentido, si de este **primer grupo de hipótesis** del presente epígrafe, la primera hipótesis nula a contrastar es H_0 = Las Prácticas de RSE que realizan las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de aplicación alto y máximo, frente a la Hipótesis alternativa H_a = Las Prácticas de RSE que realizan las empresas

turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de aplicación mínimo, bajo y medio; se puede decir que con base en los resultados del estudio de campo mostrados anteriormente y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a . Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 1.1** planteada en el presente trabajo y se admite que las Prácticas de RSE que realizan las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de aplicación mínimo, bajo y medio.

Por otra parte, si la segunda hipótesis nula a contrastar es $H_0 =$ Las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de clasificación de empresas proactivas y líder, frente a la Hipótesis alternativa $H_a =$ Las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de clasificación de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legal y activas; se puede decir que con base en los resultados del estudio de campo mostrados anteriormente y discutidos, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a . Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 1.2** planteada en el presente trabajo y se admite que las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de clasificación de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legal y activas.

4.2.2. Hipótesis del segundo grupo. Motivaciones y Obstáculos para la implementación de la RSE.

A partir de los resultados mostrados en el ítem anterior, se concluye que evidentemente, existen motivaciones internas y externas que impulsan la puesta en marcha de Prácticas

de RSE en las empresas del estudio; así como también, fueron identificados obstáculos internos y externos que impiden llevar a cabo dichas Prácticas.

En concreto, las motivaciones internas tienen que ver con los valores personales y estilo de dirección, así como con la mejora de la imagen y reputación; y los externos con la mejora de la competitividad y la presión que ejercen los *stakeholders* de los hoteles.

Todos los hoteles, independientemente del tamaño, le dieron una valoración alta a las tres últimas motivaciones mencionadas arriba (de una valoración máxima de 5 puntos, los hoteles micro y pequeños le dieron 5, 4 y 4 puntos respectivamente; los medianos 5, 5 y 4; y los grandes, 4, 5 y 5). En cuanto a la primera motivación, los hoteles micro y pequeños, le dieron una puntuación de 5, los medianos de 4 y los grandes de 3.

De otro lado, los obstáculos internos se relacionan con la actitud y estilo de dirección, así como con el no estar informado y desconocer cómo implementar medidas de RSE; los externos se refieren a la carencia de recursos y la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos gubernamentales.

Al realizar el mismo análisis anterior, se tiene que todos los hoteles, independientemente del tamaño, le dieron una valoración alta a los tres últimos obstáculos mencionados en el párrafo anterior (de una valoración máxima de 5 puntos, los hoteles micro y pequeños le dieron 5, 4 y 4 puntos respectivamente; los medianos 4, 5 y 5; y los grandes, 4, 4 y 5). En

cuanto a la primera motivación, los hoteles micro y pequeños, le dieron una puntuación de 2, los medianos de 3 y los grandes de 4.

Adicionalmente a lo anterior y como aporte a la validación y contextualización de estos resultados, es importante mencionar que se han encontrado estudios con resultados similares sobre motivaciones y obstáculos para la implementación de Prácticas de RSE en estudios de **sectores económicos generales** (Vives, Corral e Isusi, 2005; CCRE e Ipsos, 2006; Corral, et al., 2007; Kusyk y Lozano, 2007; Teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo, 2008; Tzschentke, Kirk y Lynch, 2008; Forética, 2006, 2008a, 2008b, 2011b; Observatorio ERSE, 2010; ANDI, 2011, 2012 y 2013; BSR y GlobeScan, 2011, 2012 y 2013), del **sector turístico en general** (Roadmap, 2010; Sheldon y Park, 2011; y Sampaio, Thomas y Font, 2012) y del **sector hotelero en particular** (Kasim, 2006; Kasim, 2007; Palau, 2006, citado en Tepelus, 2008; Huimin y Ryan, 2011; Martos, 2011; Garay y Font, 2012; Vaca, 2012; Aminudin, 2013; Garay y Font, 2013; y Khunon y Muangasame, 2013).

En este sentido, si de este **segundo grupo de hipótesis** del presente epígrafe, la primera hipótesis nula a contrastar es H_0 = No existen motivaciones internas (valores/estilo de dirección y competitividad) y externas (imagen/reputación y presión stakeholders) que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE en las empresas del estudio, frente a la Hipótesis alternativa H_a = Existen motivaciones internas (valores/estilo de dirección y competitividad) y externas (imagen/reputación y presión stakeholders) que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE; se puede decir que con base en los resultados

del estudio de campo mostrados anteriormente y discutidos, se rechaza la *H₀* y se acepta la *H_a*. Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 2.1** planteada en el presente trabajo y se admite que existen motivaciones internas (valores/estilo de dirección y competitividad) y externas (imagen/reputación y presión stakeholders) que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE en las empresas del estudio.

Por otra parte, si la segunda hipótesis nula a contrastar en el presente epígrafe es *H₀* = No existen obstáculos internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento) y externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) que dificultan la implementación de Prácticas de RSE en las empresas del estudio, frente a la Hipótesis alternativa *H_a* = Existen obstáculos internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento) y externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) que dificultan la implementación de Prácticas de RSE; se puede decir que con base en los resultados del estudio de campo mostrados anteriormente y discutidos, se rechaza la *H₀* y se acepta la *H_a*. Por lo tanto, **se valida la Hipótesis 2.2** planteada en el presente trabajo y se admite que existen obstáculos internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento) y externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) que dificultan la implementación de Prácticas de RSE en las empresas del estudio.

4.3. ANÁLISIS INTEGRAL. PLANES DE MEJORA Y MODELO DE GESTIÓN DE LA RSE PROPUESTO.

Como aporte adicional al presente estudio, a partir de los resultados mostrados y discutidos en el epígrafe 4.2.1 se ha propuesto para cada empresa del estudio (agrupadas por tamaños), un plan de mejora en materia de RSE y un modelo de gestión de la RSE para el sector hotelero de la zona, que permita direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE, como sus respectivos planes, buscando siempre el mayor beneficio, tanto para ellas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

4.3.1. Planes de Mejora propuestos para los hoteles del estudio.

De manera concreta, para la definición de los Planes de Mejora, a partir de las recomendaciones de Mitchell, Agle and Wood (1997); Freeman R.E (1984), *AccountAbility*, *UNEP* y *Stakeholder Research Associates* (2006); Rey-Maqueira et al. (2011) y GRI (2013) fueron seleccionadas diez áreas de gestión relacionadas directamente con los *stakeholders*, tanto del ámbito interno como externo de los hoteles, sobre los cuales se deberían llevar a cabo las 30 actividades de RSE (ver tabla 7) utilizadas y recomendadas en el presente trabajo.

En concreto, las áreas de gestión con incidencia directa en los grupos de interés de los hoteles son: Alta Dirección, Empleados, Clientes, Medio Ambiente, Comunidad Local, Inversores, Proveedores, Competidores, Innovación, Investigación y Desarrollo, y Gobierno.

Teniendo claro lo anterior, a continuación se muestran los planes respectivos (tablas 19, 20 y 21), que han sido diseñados teniendo en cuenta las fortalezas (puntuaciones de 4 y 5) y debilidades (puntuaciones de 0,1, 2 y 3) de las áreas de gestión en cuanto a la aplicación de las 30 actividades de RSE propuestas para este estudio. Los planes fueron agrupados por tamaños, de acuerdo a los resultados descritos en el epígrafe 4.2. y se recomienda para su ejecución un tiempo máximo de 12 meses.

Tabla 19. Plan de Mejora en RSE para hoteles micro y pequeños - hoteles Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2

ÁREAS DE GESTIÓN – STAKEHOLDERS	ACTIVIDADES	FUENTE DE VERIFICACIÓN
ALTA DIRECCIÓN	Integrar la RSE a la estrategia del hotel, es decir en la misión, visión, valores, política y plan estratégico. Este último, debe contener, en materia de RSE, objetivos medibles con indicadores, que a su vez sean comparables, verificables y evaluables.	Documentos de misión, visión, valores, política y plan estratégico elaborados.
	Elaborar un Código Ético que defina la conducta, los comportamientos y los principios de actuación de la organización.	Código Ético elaborado.
	Adherirse a iniciativa internacional de RSE, preferiblemente Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI y comunicar de manera transparente y periódica los avances y logros en materia de RSE exigidos por los mismos.	Documento que evidencie la inclusión en Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI e Informe de RSE elaborado y publicado.
	Adherirse a iniciativa internacional sobre códigos de conducta en materia de promoción y protección de los Derechos Humanos, preferiblemente Amnistía Internacional (Principios de Derechos Humanos para las empresas) o Naciones Unidas (Normas sobre responsabilidad de empresas sobre los Derechos Humanos).	Documento que evidencie la firma de alguno de estos códigos de conducta.
	Conformar un Comité de RSE, representativo de todas las áreas de gestión del hotel, responsable de la gestión integral de la RSE.	Acta de conformación del Comité con funciones
EMPLEADOS	Establecer una política integral de contratación que realmente contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, para lo cual debe incluir elementos como el trabajo decente, la meritocracia, la diversidad, la equidad de género, la estacionalidad, la tipología y temporalidad contractual, la compensación justa y adecuada, la flexibilidad para conciliar la vida laboral con la familiar/personal y el establecimiento de una cuota mínima para el ingreso de personas con algún tipo de discapacidad y de la comunidad local, en la medida de lo posible, en todos los niveles jerárquicos de la empresa (bajo-medio-alto).	Documento de política elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001: 2015 (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>).	Certificado obtenido.
	Crear comités de conciliación empleados-empresa para resolver cualquier tipo de conflicto, incluyendo los del orden sindical (libertad para la creación y operación de sindicatos de empleados).	Comité creado.
	Llevar a cabo una evaluación del clima laboral al menos cada dos años y mecanismos prácticos de mejoramiento continuo.	Informe de Clima Laboral elaborado
	Poner a disposición de todas las personas que integran la organización las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con RSE.	Documento explicativo elaborado
	Adaptar las instalaciones y puestos de trabajo a personas con algún tipo de discapacidad.	Instalaciones y puestos de trabajos mejorados.
	Diseñar un cronograma de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas) entre los empleados.	Cronograma elaborado.
	Diseñar menús que promuevan la alimentación saludable de los empleados.	Menús diseñados.

	Diseñar una política de formación y desarrollo profesional para los empleados que permita mejora que incluya una estrategia de participación basado en el permiso remunerado para el personal asistente.	Documento de política elaborado.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización y/o jornadas de formación a empleados en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas y eventos de formación realizados por lo menos cada mes.
CLIENTES	Elaborar una política comercial en torno a la identificación de necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes, para el caso de los Hoteles Hm1 h Hm2.	Documento de política elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión de la calidad ISO 9001:2015 para el caso de los Hoteles Hmi2 y Hpe1.	Certificado obtenido
	Diseñar menús que promuevan la alimentación saludable de los clientes.	Menús diseñados.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización para el uso y consumo de productos y servicios locales por parte de los clientes, durante el tiempo de su estancia.	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.
	Adaptar las instalaciones para clientes con algún tipo de discapacidad.	Instalaciones mejoradas.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a clientes que promuevan el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que se les motive para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización y/o jornadas de formación a clientes en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas y eventos de formación realizadas durante la estancia de los clientes.
MEDIO AMBIENTE	Hacer una declaración ambiental en la que la organización se compromete públicamente a prevenir la contaminación, combatir el cambio climático y mejorar su desempeño ambiental.	Declaración Ambiental realizada.
	Establecer un programa de gestión con objetivos y metas medibles y coherentes con su compromiso ambiental.	Programa ambiental elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión ambiental ISO 14001:2015.	Certificado obtenido
	Diseñar un sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales que permita llevar a cabo y acciones preventivas y correctivas sobre los mismos.	Sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales elaborado.
	Diseñar un programa integral de sensibilización e implementación de sistemas técnicos y tecnológicos que logren mejores resultados en materia de ahorro en el consumo de energía, agua y papel; reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos; minimización del ruido; y utilización de energías alternativas, principalmente solar, eólica y oceánica.	Programa integral diseñado e implementado.
COMUNIDAD LOCAL	Diseñar una política y un plan de acción social que incluya una estrategia con actividades concretas para la colaboración directa y/o indirecta en proyectos sociales de las comunidades locales en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona. Para ello se hace necesario la promoción del voluntariado,	Documento de política, plan y estrategia elaborados.

	tanto en empleados, como clientes. Esto para el caso de los Hoteles Hmi1, Hmi2 y Hpe1.	
	Realizar campañas periódicas de sensibilización para la prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes – ESCNNA.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a la comunidad local en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Fomentar la gastronomía local mediante la inclusión en los menús de los platos típicos de la ciudad, así como también promover la compra de los insumos alimenticios en comercios próximos de la zona para impulsar la economía local.	Menús diseñados, platos típicos elaborados y compras de materia prima alimenticia realizadas.
	Fomentar la cultura local, mediante el uso de elementos decorativos que promuevan e incentiven la actividad artesanal; la organización de rutas de inmersión cultural y el desarrollo de actividades en las propias instalaciones como conciertos de música, bailes y muestra artesanal.	Elementos decorativos de artesanía local en el hotel, rutas de inmersión y actividades de interés culturales diseñadas.
INVERSORES	Mantener una relación de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible con sus inversores, haciendo públicas las cuentas anuales, que deben mostrar los resultados en materia financiera, social y ambiental.	Informe integral (financiero, social y ambiental) publicado anualmente.
PROVEEDORES	Establecer una política de compras basada en criterios éticos y en el cumplimiento de aspectos de RSE relacionados con los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.	Documento de Política elaborado.
	Establecer una política de contratación de proveedores locales a partir de méritos, que incluya el cumplimiento de aspectos de RSE en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales	Documento de Política elaborado.
COMPETIDORES	Mantener las buenas relaciones con los competidores, respetando sus derechos de propiedad y cooperando de forma transparentes con los mismos.	Informe de actividades conjuntas realizadas con competidores.
	Participar de manera activa en asociaciones empresariales y sectoriales como COTELCO, para la promoción de aspectos de interés común en el sector, priorizando los temas relacionados con la RSE.	Informe de participación en actividades en las asociaciones.
INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Realizar convenios de cooperación con instituciones académicas cuyo objeto sea la formulación y ejecución de proyectos de innovación, investigación y desarrollo que promuevan la mejora y excelencia en los ámbitos de interés de la organización y sus <i>stakeholders</i> .	Convenios firmados.
GOBIERNO	Establecer canales de comunicación y diálogo con las administraciones públicas (locales, departamentales y nacionales) con el fin de cooperar en el desarrollo de una Política de RSE para el sector hotelero que además de incluir incentivos, promueva las actuaciones empresariales transparentes en materia de RSE hasta el punto de convertirla en una cultura propia y natural de actuación.	Actas de reuniones con los gobiernos y borrador de política elaborado,

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Plan de Mejora en RSE para hoteles medianos - hoteles Hme1 y Hme2

ÁREAS DE GESTIÓN - STAKEHOLDERS	ACTIVIDADES	FUENTE DE VERIFICACIÓN
ALTA DIRECCIÓN	Integrar la RSE a la estrategia del hotel, es decir en la misión, visión, valores, política y plan estratégico. Este último debe contener, en materia de RSE, objetivos medibles con indicadores, que a su vez sean comparables, verificables y evaluables.	Documentos de misión, visión, valores, política y plan estratégico elaborados.
	Elaborar un Código Ético que defina la conducta, los comportamientos y los principios de actuación de la organización.	Código Ético elaborado.
	Adherirse a iniciativa internacional de RSE, preferiblemente Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI y comunicar de manera transparente y periódica los avances y logros en materia de RSE exigidos por los mismos.	Documento que evidencie la inclusión en Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI e Informe de RSE elaborado y publicado.
	Adherirse a iniciativa internacional sobre códigos de conducta en materia de promoción y protección de los Derechos Humanos, preferiblemente Amnistía Internacional (Principios de Derechos Humanos para las empresas) o Naciones Unidas (Normas sobre responsabilidad de empresas sobre los Derechos Humanos).	Documento que evidencie la firma de alguno de estos códigos de conducta.
	Conformar un Comité de RSE, representativo de todas las áreas de gestión del hotel, responsable de la gestión integral de la RSE.	Acta de conformación del Comité con funciones.
EMPLEADOS	Establecer una política integral de contratación que realmente contribuya a la mejora de la calidad de vida de los empleados, para lo cual debe incluir elementos como el trabajo decente, la meritocracia, la diversidad, la equidad de género, la estacionalidad, la tipología y temporalidad contractual, la compensación justa y adecuada, la flexibilidad para conciliar la vida laboral con la familiar/personal y el establecimiento de una cuota mínima para el ingreso de personas con algún tipo de discapacidad y de la comunidad local, en la medida de lo posible, en todos los niveles jerárquicos de la empresa (bajo-medio-alto).	Documento de política elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001: 2015 (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>).	Certificado obtenido.
	Crear comités de conciliación empleados-empresa para resolver cualquier tipo de conflicto, incluyendo los del orden sindical (libertad para la creación y operación de sindicatos de empleados).	Comité creado.
	Llevar a cabo una evaluación del clima laboral al menos cada dos años y mecanismos prácticos de mejoramiento continuo.	Informe de Clima Laboral elaborado.
	Poner a disposición de todas las personas que integran la organización las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con RSE.	Documento explicativo elaborado.
	Adaptar las instalaciones y puestos de trabajo a personas con algún tipo de discapacidad, para el caso del Hotel Hme2.	Instalaciones y puestos de trabajos mejorados.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización y/o jornadas de formación a empleados en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas y eventos de formación realizados por lo menos cada mes.
CLIENTES	Realizar campañas periódicas de sensibilización para el uso y consumo de productos y servicios locales por parte de los clientes, durante el tiempo de su estancia, para el caso del Hotel Hme2.	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.

	Adaptar las instalaciones para clientes con algún tipo de discapacidad, para el caso del Hotel Hme2.	Instalaciones mejoradas.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a clientes que promuevan el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que se les motive para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino, para el caso del Hotel Hme2.	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización y/o jornadas de formación a clientes en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas y eventos de formación realizadas durante la estancia de los clientes.
MEDIO AMBIENTE	Hacer una declaración ambiental en la que la organización se compromete públicamente a prevenir la contaminación, combatir el cambio climático y mejorar su desempeño ambiental para el caso del Hotel Hme1.	Declaración Ambiental realizada.
	Establecer un programa de gestión con objetivos y metas medibles y coherentes con su compromiso ambiental, para el caso del Hotel Hme1.	Programa ambiental elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión ambiental ISO 14001:2015 para el caso del Hotel Hme1.	Certificado obtenido.
	Diseñar un sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales que permita llevar a cabo y acciones preventivas y correctivas sobre los mismos.	Sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales elaborado.
	Implementar sistemas técnicos y tecnológicos que promuevan la utilización de energías alternativas, principalmente solar, eólica y oceánica.	Sistemas técnicos y tecnológicos implementados.
COMUNIDAD LOCAL	Diseñar una política y un plan de acción social que incluya una estrategia con actividades concretas para la colaboración directa y/o indirecta en proyectos sociales de las comunidades locales en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona. Para ello se hace necesario la promoción del voluntariado, tanto en empleados, como clientes.	Documento de política, plan y estrategia elaborados.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización para la prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes – ESCNNA.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a la comunidad local en torno al cuidado y la protección del medio ambiente del destino.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Fomentar la cultura local, mediante el uso de elementos decorativos que promuevan e incentiven la actividad artesanal; la organización de rutas de inmersión cultural y el desarrollo de actividades en las propias instalaciones como conciertos de música, bailes y muestra artesanal.	Elementos decorativos de artesanía local en el hotel, rutas de inmersión y actividades de interés culturales diseñadas.
INVERSORES	Mantener una relación de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible con sus inversores, haciendo públicas las cuentas anuales, las cuales, deben mostrar los resultados en materia financiera, social y ambiental.	Informe integral (financiero, social y ambiental) publicado anualmente.
PROVEEDORES	Establecer una política de compras basada en criterios éticos y en el cumplimiento de aspectos de RSE relacionados con los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.	Documento de Política elaborado.

	Establecer una política de contratación de proveedores locales a partir de méritos, que incluya el cumplimiento de aspectos de RSE en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.	Documento de Política elaborado.
COMPETIDORES	Mantener las buenas relaciones con los competidores, respetando sus derechos de propiedad y cooperando de forma transparentes con los mismos.	Informe de actividades conjuntas realizadas con competidores.
	Participar de manera activa en asociaciones empresariales y sectoriales como COTELCO, para la promoción de aspectos de interés común en el sector, priorizando los temas relacionados con la RSE. Para el caso del Hme1 afiliarse a COTELCO.	Informe de participación en actividades en las asociaciones.
INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Realizar convenios de cooperación con instituciones académicas cuyo objeto sea la formulación y ejecución de proyectos de innovación, investigación y desarrollo que promuevan el mejoramiento y la excelencia en los ámbitos de interés de la organización y sus <i>stakeholders</i> .	Convenios firmados.
GOBIERNO	Establecer canales de comunicación y diálogo con las administraciones públicas (locales, departamentales y nacionales) con el fin de cooperar en el desarrollo de una Política de RSE para el sector hotelero que además de incluir incentivos, promueva las actuaciones empresariales transparentes en materia de RSE hasta el punto de convertirla en una cultura propia y natural de actuación.	Actas de reuniones con los gobiernos y borrador de política elaborado,

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Plan de Mejora en RSE para hoteles grandes - hoteles Hgr1 y Hgr2

ÁREAS DE GESTIÓN - STAKEHOLDERS	ACTIVIDADES	FUENTE DE VERIFICACIÓN
ALTA DIRECCIÓN	Integrar la RSE a la estrategia del hotel, es decir en la misión, visión, valores, política y plan estratégico. Este último, debe contener, en materia de RSE, objetivos medibles con indicadores, que a su vez sean comparables, verificables y evaluables.	Documentos de misión, visión, valores, política y plan estratégico elaborados.
	Elaborar un Código Ético que defina la conducta, los comportamientos y los principios de actuación de la organización.	Código Ético elaborado.
	Adherirse a iniciativas internacionales de RSE, preferiblemente Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI y comunicar de manera transparente y periódica los avances y logros en materia de RSE exigidos por los mismos.	Documento que evidencie la inclusión en Pacto Global, Código Ético Mundial del Turismo o GRI e Informe de RSE elaborado y publicado.
	Adherirse a iniciativa internacional sobre códigos de conducta en materia de promoción y protección de los Derechos Humanos, preferiblemente Amnistía Internacional (Principios de Derechos Humanos para las empresas) o Naciones Unidas (Normas sobre responsabilidad de empresas sobre los Derechos Humanos).	Documento que evidencie la firma de alguno de estos códigos de conducta.
	Conformar un Comité de RSE, representativo de todas las áreas de gestión del hotel, responsable de la gestión integral de la RSE.	Acta de conformación del Comité con funciones.
EMPLEADOS	Establecer una política integral de contratación que realmente contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, para lo cual debe incluir elementos como el trabajo decente, la meritocracia, la diversidad, la equidad de género, la estacionalidad, la tipología y temporalidad contractual, la compensación justa y adecuada, la flexibilidad para conciliar la vida laboral con la familiar/personal y el establecimiento de una cuota mínima para el ingreso de personas con algún tipo de discapacidad y de la comunidad local, en la medida de lo posible, en todos los niveles jerárquicos de la empresa (bajo-medio-alto).	Documento de política elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001: 2015 (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>).	Certificado obtenido.
	Crear comités de conciliación empleados-empresa para resolver cualquier tipo de conflicto, incluyendo los del orden sindical (libertad para la creación y operación de sindicatos de empleados).	Comité creado.
	Llevar a cabo una evaluación del clima laboral al menos cada dos años y mecanismos prácticos de mejoramiento continuo.	Informe de Clima Laboral elaborado.
	Poner a disposición de todas las personas que integran la organización las vías adecuadas para dirigir sus sugerencias, quejas o denuncias sobre aspectos relacionados con RSE.	Documento explicativo elaborado.
	Adaptar las instalaciones y puestos de trabajo a personas con algún tipo de discapacidad.	Instalaciones y puestos de trabajos mejorados.
CLIENTES	Certificarse con la norma internacional de gestión de la calidad ISO 9001:2015 para el caso del Hotel Hgr2.	Certificado obtenido
	Adaptar las instalaciones para clientes con algún tipo de discapacidad.	Instalaciones mejoradas.
	Realizar campañas periódicas de sensibilización a clientes que promuevan el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que se les motive para la	Campañas realizadas durante la estancia de los clientes.

	integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino.	
MEDIO AMBIENTE	Diseñar una estrategia con actividades concretas para hacer frente al calentamiento global (cambio climático).	Documento de estrategia elaborado.
	Certificarse con la norma internacional de gestión ambiental ISO 14001:2015.	Certificado obtenido.
	Diseñar un sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales que permita llevar a cabo y acciones preventivas y correctivas sobre los mismos.	Sistema de alerta temprana de identificación de impactos medioambientales elaborado.
	Implementar sistemas técnicos y tecnológicos que promuevan la utilización de energías alternativas, principalmente solar, eólica y oceánica.	Sistemas técnicos y tecnológicos implementados.
COMUNIDAD LOCAL	Realizar campañas periódicas de sensibilización para la prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes – ESCNNA.	Campañas realizadas de manera permanente.
	Fomentar la cultura local, mediante el uso de elementos decorativos que promuevan e incentiven la actividad artesanal; la organización de rutas de inmersión cultural y el desarrollo de actividades en las propias instalaciones como conciertos de música, bailes y muestra artesanal.	Elementos decorativos de artesanía local en el hotel, rutas de inmersión y actividades de interés culturales diseñadas.
INVERSORES	Mantener una relación de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible con sus inversores, haciendo públicas las cuentas anuales, que deben mostrar los resultados en materia financiera, social y ambiental.	Informe integral (financiero, social y ambiental) publicado anualmente.
PROVEEDORES		
	Fomentar en los proveedores las buenas prácticas comerciales mediante el apoyo a los mismos para el cumplimiento de políticas internacionales de comercio justo y su debida inclusión a organizaciones líderes en la materia, como la Fair Trade International.	Proveedores apoyados e incluidos en la Fair Trade International.
COMPETIDORES	Mantener las buenas relaciones con los competidores, respetando sus derechos de propiedad y cooperando de forma transparentes con los mismos.	Informe de actividades conjuntas realizadas con competidores.
	Participar de manera activa en asociaciones empresariales y sectoriales como COTELCO, para la promoción de aspectos de interés común en el sector, priorizando los temas relacionados con la RSE.	Informe de participación en actividades en las asociaciones.
INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Realizar convenios de cooperación con instituciones académicas cuyo objeto sea la formulación y ejecución de proyectos de innovación, investigación y desarrollo que promuevan la mejora y excelencia en los ámbitos de interés de la organización y sus <i>stakeholders</i> .	Convenios firmados.
GOBIERNO	Establecer canales de comunicación y diálogo con las administraciones públicas (locales, departamentales y nacionales) con el fin de cooperar en el desarrollo de una Política de RSE para el sector hotelero que además de incluir incentivos, promueva las actuaciones empresariales transparentes en materia de RSE hasta el punto de convertirla en una cultura propia y natural de actuación.	Actas de reuniones con los gobiernos y borrador de política elaborado,

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero.

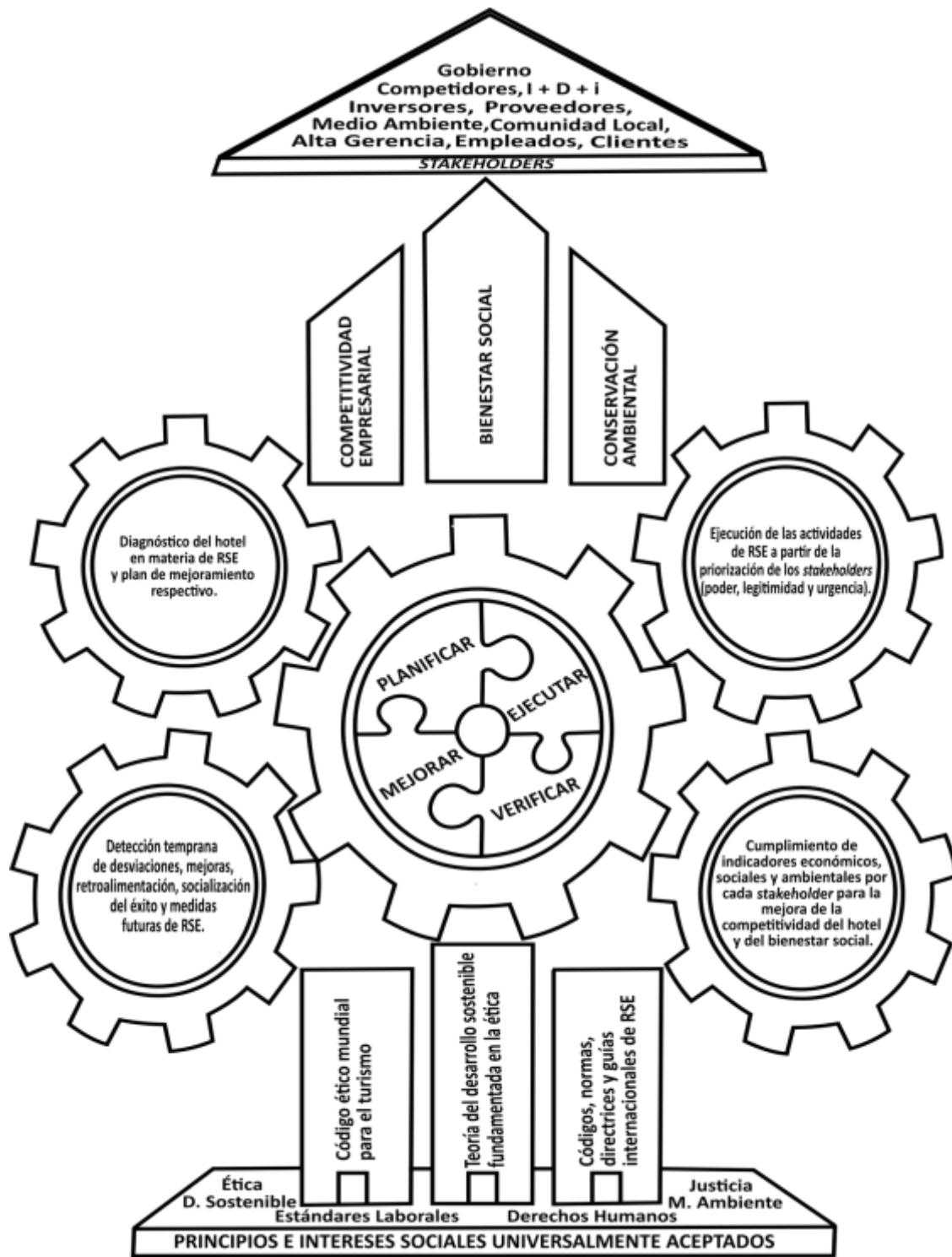
Tal como se comentó en el apartado anterior, para que los resultados reflejen el verdadero alcance de la RSE en la práctica, por parte de los hoteles estudiados, se recomendaron una serie de planes de mejora, que serán liderados por los directores, mediante la conformación de un equipo de trabajo en RSE, fijándose como meta concreta la implantación de las actividades en un horizonte de tiempo de 12 meses. Para ello se ha diseñado un modelo propio de gestión de la RSE, para el que se tuvieron en cuenta las siguientes cuestiones: *i)* en materia de códigos, normas, directrices o guías, 16 documentos internacionales en materia de RSE²; *ii)* en relación a las teorías de RSE, la teoría del DS fundamentada en la ética; y *iii)* en materia turística, lo que establece el Código Ético Mundial para el Turismo al ser el marco fundamental de referencia para el turismo responsable y sostenible en todo el mundo promovido por la OMT, organismo rector del sector.

² Norma SGE 21 de Forética (primer sistema de gestión ética y socialmente responsable europeo) versión 2008; el Libro Verde de la Comisión Europea de 2001 (fomentar un marco europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa); la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas de 2002 (una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible); la Comunicación de la Comisión Europea, poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo de 2006 (hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas); la Comunicación de la Comisión Europea de 2011 (Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas); los principios del *Global Compact/ Pacto Mundial* de las Naciones Unidas de 1999; la Guía ISO 26000 de 2010 (Guía sobre Responsabilidad Social); la norma ISO 9001 de 2000 (Sistema de Gestión de la Calidad, requisitos); la norma ISO 14001 de 2004 (Sistema de Gestión Medioambiental, requisitos con orientaciones para su uso); la norma OHSAS 18001 de 2007 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, requisitos); el *G4 Sustainability Reporting Guidelines* del *Global Reporting Initiative - GRI* (2013); el *Dow Jones Sustainability Index* del *Corporate Sustainability Assessment Questionnaire - SAM Research* de 1999; la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 2001; las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para las Empresas Multinacionales de 2011; el *FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria* de 2008; y el *Social Accountability SA8000 Standard* de 2008.

Adicionalmente, para que la aplicación tuviera mayor sentido en la realidad empresarial del sector hotelero, se adaptaron, desde el ámbito organizacional en general, ideas del clásico y práctico modelo de mejora continua de Deming denominado Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) propuesto por Deming (1989); desde el ámbito general del turismo, fueron adaptados conceptos de los modelos de Hall (2000) y Mihalic (2016); y en cuanto al ámbito específico del sector hotelero, se tomaron ideas de los modelos propuestos por Rey-Maqueira et al. (2011) y Peña y Serra (2012). Este modelo propuesto tiene como elemento principal el marco ético y moral de la organización que en la práctica se lleva a cabo con el cumplimiento de los principios e intereses sociales universalmente aceptados, tales como la ética, los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente, el DS y la justicia, así como también los principios estipulados en el Código Ético Mundial para el Turismo, garantizando con ello que las empresas del sector hotelero del estudio tenga una implicación más directa con el bienestar y el desarrollo de las comunidades anfitrionas localizadas en su área de influencia más cercana.

En la Figura 1 se muestra gráficamente el modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero de la zona y seguidamente se explican en detalle las cuatro etapas que lo conforman, que tiene que seguir cada establecimiento hotelero para que los planes de mejora se lleven a cabo con éxito.

Figura 1. Modelo de gestión de la RSE propuesto para el sector hotelero



Fuente: elaboración propia

Planificar. La empresa hotelera con base en el conocimiento de su negocio en materia de RSE (diagnósticos de Prácticas de RSE) y de las relaciones con sus *stakeholders*, debe identificar aquellas prácticas que le generan el mejor resultado y al mismo tiempo a la sociedad anfitriona, es decir, aquellas que generen, el mayor valor para ambos. En la práctica esto significa que las acciones de RSE identificadas por la empresa deben contribuir necesariamente a la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. Para el presente estudio, ya ha sido realizado el diagnóstico respectivo para cada uno de los ocho establecimientos hoteleros (clasificación de empresas según sus Prácticas de RSE) y se han identificado las actividades de RSE correspondientes, que se encuentran detalladas en los planes de mejora descritos en el epígrafe anterior.

Ejecutar. Una vez identificadas las actividades de RSE se realiza la priorización de las mismas para la inmediata ejecución. Esta priorización permitirá conocer el orden específico de la puesta en marcha de las Prácticas de RSE, ya que obedece al análisis de tres criterios que definen el tipo de relaciones de la empresas con sus *stakeholders*, que son el poder, referido a la influencia que se percibe tienen sobre el negocio; la legitimidad, relacionada con establecer en qué medida sus reclamaciones pueden ser justificadas (vía relación contractual por ejemplo); y la urgencia que tiene que ver con la gravedad de los problemas que se puedan presentar y la necesidad de aplicar los correctivos necesarios para solucionarlos. En este sentido, el análisis realizado en conjunto con los directores/as hoteleros (ver tabla 22) dio como resultado el siguiente orden para los *stakeholders*, en materia de atención y ejecución de actividades: Alta

dirección, empleados, clientes, medio ambiente, comunidad local, inversores, proveedores, competidores, innovación, investigación y desarrollo, y por último, gobierno. Por este motivo, en este orden de prioridades se han colocado las actividades de los planes de mejora.

Tabla 22. Valoración de los criterios de priorización de actividades de RSE en una escala de 0 (nulo) a 5 (máximo)

STAKEHOLDERS	HOTELES Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hp2				HOTELES Hme1 y Hme2				HOTELES Hgr1 y Hgr2			
	Poder	Legitimidad	Urgencia	Valor medio global	Poder	Legitimidad	Urgencia	Valor medio global	Poder	Legitimidad	Urgencia	Valor medio global
Alta Dirección	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,8	4,5	4,5	4,5	4,5
Empleados	4,5	5,0	4,5	4,7	4,5	5,0	4,0	4,5	4,5	4,5	4,0	4,3
Clientes	4,5	5,0	4,0	4,5	4,5	5,0	3,5	4,3	4,0	4,5	4,0	4,2
Medio Ambiente	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	3,0	3,8	4,0	4,0	3,0	3,7
Comunidad Local	4,0	3,5	4,0	3,8	4,0	4,0	3,0	3,7	3,5	3,0	4,0	3,5
Inversores	5,0	5,0	1,0	3,7	4,0	4,5	2,0	3,5	4,0	4,0	2,0	3,3
Proveedores	3,5	3,5	3,0	3,3	3,0	3,5	3,0	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0
Competidores	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0	2,8	2,5	2,5	2,5	2,5
I+D+i	2,5	2,5	2,5	2,5	2,0	2,5	2,5	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0
Gobierno	2,0	2,5	2,0	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,8

Fuente: Elaboración Propia

Verificar. En esta etapa se lleva a cabo el monitoreo de la implementación de las Prácticas de RSE y se evalúa su grado de cumplimiento en cuanto a porcentajes (0 a 100%). Cada práctica es objeto de medida con el fin de establecer si se han producido los resultados y las mejoras deseadas en el tema propuesto. En concreto, ésta etapa ayuda a la empresa a saber con certeza si los impactos negativos han sido reducidos o eliminados, cuáles han sido los beneficios que han obtenido y cuáles son las actividades que han generado el mayor valor para la empresa y la sociedad anfitriona o dicho de otra manera, cual ha sido el impacto de cada actividad en la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. En este sentido, para conocer dicho impacto, se hace necesario medir los resultados de las actividades de RSE, por lo tanto se deben diseñar una serie de indicadores que guardan una relación

directa con los *stakeholders* desde los ámbitos social, ambiental y económico de la organización, que quedarán definidos, para las empresas del presente estudio, en los respectivos planes de mejora propuestos.

Mejorar. En esta etapa final, se plantean y llevan a cabo las mejoras respectivas, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, principalmente, en relación a la aplicación de las actividades de RSE y su impacto en los indicadores sociales, ambientales y económicos de los establecimientos hoteleros y finalmente en la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. De manera particular, se ofrece una retroalimentación detallada, tanto en término de detección temprana de posibles desviaciones presentadas, como para poner de manifiesto los éxitos alcanzados y abrir caminos de actuaciones futuras en el ámbito de la RSE.

Explicado lo anterior, es importante señalar, a manera de comentario de cierre, que el objetivo del modelo propuesto y explicado en líneas anteriores se centra en convertir a la RSE en la esencia de la gestión estratégica de las empresas del sector hotelero de la zona, para que las acciones de éstas, puedan aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos sus *stakeholders*, así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo el mayor beneficio, tanto para ellas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

PARTE III. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, APORTACIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

Este último capítulo de la tesis ha sido dividido en 6 partes. En la primera, se hace una introducción a las conclusiones generales del estudio, describiendo el cumplimiento de los objetivos planteados. En la segunda y tercera se exponen las principales conclusiones y aportaciones, a partir de los resultados obtenidos del análisis de la revisión teórica y del estudio empírico realizado. En la cuarta, se describen las implicaciones gerenciales que se extraen de dichas conclusiones/aportaciones. Y finalmente, en la quinta y sexta parte, se presentan las limitaciones particulares del estudio y se proponen las líneas futuras de investigación.

5.1. INTRODUCCIÓN A LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

La pregunta central de la presente Tesis Doctoral fue formulada de la siguiente manera:
¿Cuáles son las Prácticas de RSE que, a ciencia cierta, llevan a cabo las empresas turísticas hoteleras de la Ciudad de Santa Marta (Colombia) y su consecuente clasificación según los niveles de aplicación de las mismas, así como las principales motivaciones y obstáculos para su debida implementación?

Para dar respuesta a esta pregunta, se planteó un objetivo general, que ha sido aportar al análisis, discusión y construcción de modelos epistémico-prácticos de RSE en turismo y más concretamente en el sector hotelero, por un lado, a partir de la identificación, el diagnóstico y la evaluación de las Prácticas de RSE de los establecimientos hoteleros del estudio y su consecuente clasificación, según los niveles de aplicación de las mismas, determinando además las principales motivaciones y obstáculos para la implementación; y por el otro, proponiendo planes de mejora a cada uno de los hoteles y un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector, que permite direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE, como sus respectivos planes, cuyo objetivo se centra en aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos los stakeholders del sector, así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo el mayor beneficio, tanto para las empresas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

En síntesis, este objetivo se ha cumplido, ya que se logró: *i)* identificar, diagnosticar y evaluar las Prácticas de RSE de los hoteles del estudio; *ii)* realizar una clasificación de los mismos a partir de las Prácticas de RSE que llevan a cabo.; *iii)* identificar las principales motivaciones y obstáculos para la puesta en marcha de Prácticas de RSE; y *iv)* diseñar un plan de mejora en materia de RSE para cada una de los hoteles y un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector, que busque alcanzar el mayor beneficio empresa – comunidad anfitriona.

A manera de resumen, se puede decir que la confrontación de las cuatro hipótesis planteadas en la presente Tesis Doctoral (Ver tabla 23), evidencian el cumplimiento global de los objetivos general y específicos de la investigación, con lo que se ha dado respuesta a la pregunta central del presente estudio.

Tabla 23. Hipótesis planteadas en la investigación y contraste de las mismas

HIPÓTESIS PLANTEADAS	CONTRASTE
PRIMER GRUPO: LA PRÁCTICA DE LA RSE	
H1.1. Las Prácticas de RSE que realizan las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un nivel de aplicación mínimo, bajo y medio.	Aceptada
H1.2. Las empresas turísticas hoteleras del estudio se ubican dentro de un rango de clasificación de empresas reactivas-filantrópicas, reactivas-legal y activas.	Aceptada
SEGUNDO GRUPO: MOTIVACIONES Y OBSTÁCULOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE	
H2.1. Existen motivaciones internas (valores/estilo de dirección y competitividad) y externas (imagen/reputación y presión stakeholders) que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE.	Aceptada
H2.2. Existen obstáculos internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento) y externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) que dificultan la implementación de Prácticas de RSE.	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

Para mayor detalle y como complemento a la presente introducción, a continuación se muestran las principales conclusiones y aportaciones obtenidas del análisis de la revisión teórica y del estudio empírico realizado, seguido de la presentación de las principales implicaciones gerenciales del estudio, las limitaciones particulares del mismo y las líneas futuras de investigación propuestas.

5.2. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA.

A continuación se describen 20 conclusiones y aportaciones derivadas del análisis de la revisión teórica de la tesis.

- (i) Los resultados obtenidos han contribuido a enriquecer el constante debate académico que se viene dando durante las últimas décadas en el mundo, entre aquellos pensadores que defienden el clásico modelo de gestión empresarial (maximización de beneficios como único objetivo empresarial) y aquellos otros que argumentan que, además de los aspectos económicos propios de la naturaleza utilitarista de la empresa, se deben tener en cuenta las cuestiones sociales y ambientales del entorno, hasta el punto de integrarlas en la gestión organizacional. Dicho debate, además de despertar el interés en las escuelas de negocios, ha llamado la atención del propio sector empresarial, inversores, gobiernos e inclusive, de la sociedad en general.

- (ii) Se ha elaborado y organizado un marco conceptual de la RSE que describe los principales conceptos, teorías, investigaciones científicas, prácticas, iniciativas e instrumentos en la materia, contribuyendo con el entendimiento del fenómeno de la RSE en el mundo académico y empresarial, tanto del campo general del *management*, como del ámbito específico de las empresas turísticas hoteleras que como es sabido forman parte de uno de los sectores económicos más importante del mundo, el turismo.

- (iii) Se ha contribuido, de manera específica, con el ámbito académico del contexto del área geográfica de actuación, mediante la generación de conocimiento útil para los investigadores de la ciencia turística del caribe colombiano, en concreto de la ciudad de Santa Marta, con lo cual, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos en el sector y más aún en el área de actuación.

- (iv) La RSE ha sido un tema de gran interés para la academia por más de 50 años, no obstante, es sabido que después de todo este tiempo el concepto aún no ha sido uniformemente acogido, generando un amplio número de definiciones que han promovido imprecisiones y hasta confusiones, hasta el punto de crear diferencias en el modo de aplicación de la RSE, tanto en el mundo académico, como en el mundo de los negocios. Sin embargo, la falta de una definición universalmente aceptada no puede ser excusa para que las empresas no realicen actividades de RSE, ya que esta ausencia de consenso tanto en el ámbito de la academia como en el ámbito de los negocios, puede ser un claro reflejo de la propia naturaleza social del concepto, que ha sido creado por y para la sociedad; por lo tanto, podría variar conforme lo hacen los diferentes *stakeholders* que la integran en un momento y sector de la sociedad dado.

- (v) Los argumentos para la práctica de la RSE, pueden pasar por el negocio (*business case*), la economía (*economy case*), la sociedad (*social case*) o la ética-moral (*moral case*), sin embargo, en estos momentos de crisis económica - financiera, ambiental e inclusive social y de valores, en donde son mínimas

las prácticas sistemáticas y generalizadas de RSE, lo más relevante no es saber si la justificación para la acción empresarial en materia de RSE es de tipo ético-moral, social, económica o de beneficio organizacional; lo realmente importante para la sociedad es que lo haga y más aún cuando hay una clara evidencia del poder global que tienen las empresas hoy en día.

- (vi) La revisión conceptual de la RSE, deja en evidencia la naturaleza universal del concepto, no obstante, en la práctica, la RSE tiene un carácter contextual, dado que el espacio y el tiempo se convierten en variables que inciden directamente sobre sus formas y contenidos, dependiendo de las demandas concretas de la sociedad, lo que supone llevar la conducta empresarial a un nivel congruente con las normas, valores sociales y las expectativas que prevalecen en un momento o espacio dado. Por tal motivo, la forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo. Un único enfoque de la RSE no es válido en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas y en el ámbito empresarial cada compañía deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias. Las contrastaciones empíricas de muchas investigaciones indican que la RSE se aplica de diversas formas en torno a los distintos contextos sociales, económicos, culturales, legales y políticos, por lo tanto, si se aplica de la misma manera a todos los contextos, entorpecería la operatividad de su concepto, medición e implementación. Se hace necesario aceptar interpretaciones específicas de la RSE, surgidas desde una variada gama de enfoques y aplicadas a diferentes

campos de actuación, tanto desde el punto de vista de las diferentes áreas del conocimiento, como de los diversos sectores de la sociedad, incluido el empresarial. Por ejemplo, en el sector turístico/hotelero, se ha evidenciado que la cultura y el entorno local inciden sobre los niveles de RSE de las empresas de alojamiento: en concreto, los sistemas políticos, el nivel de desarrollo económico de una región, los derechos de propiedad, las tradiciones locales y las expectativas sociales afectan los niveles de desarrollo de la RSE.

- (vii) La aplicación de la RSE en el mundo se ha dado de diversas maneras. En África, durante la última década se ha prestado gran atención a la RSE, no obstante, ésta sólo ha generado un pequeño impacto en el mercado africano y la nueva tendencia ha sido la integración de los gobiernos y el sector de las ONG para, a través de la inversión social y el desarrollo de mercados potenciales, como lo son el de la telefonía móvil o los productos bancarios para los pobres, promover soluciones efectivas a los desafíos éticos, sociales y medioambientales del continente. En Asia, los mayores retos de la región se han centrado en la creación de estándares laborales aceptables en las fábricas, salarios justos, normas de seguridad industrial, protección de los derechos de los trabajadores, salud y resolución de conflictos. En Oceanía, el mayor liderazgo en el tema lo ha llevado Australia y términos como ciudadano corporativo y sostenibilidad son cada vez más usados; las contribuciones voluntarias, de sostenibilidad social y medioambiental se han incrementado exponencialmente en los últimos 10 años y de manera general, la RSE, goza,

hoy en día, de un gran reconocimiento a nivel mundial, sobre todo por su carácter distintivo y su naturaleza cultural específica. Europa, sin duda alguna, es el continente con mayor dinamismo para la promoción y elaboración de políticas de acción en materia de RSE; en concreto, actualmente los objetivos y estrategias en esta materia están alineados con los objetivos planteados por la Unión Europea en su estrategia *“Europa 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”*. En América, los países que componen el continente presentan diversos grados de desarrollo socioeconómico, y por ello, en los avances de la RSE se distingue una brecha significativa entre los países más desarrollados (Canadá y Estados Unidos) y el resto de la región; existe además una brecha similar entre los países adelantados, en vías de desarrollo (Brasil, Chile, Argentina y México) versus el resto de Sudamérica; y también de estos últimos, con los países de América Central y el Caribe, donde la RSE se encuentra en estado introductorio; de manera general, en todos los países del continente, las acciones de RSE están fuertemente ligadas a la filantropía, por el carácter paternalista de la empresa y los gobiernos en los diferentes países; sin embargo, esta se ve ampliamente complementada por iniciativas de RSE, cuyo punto de partida está ubicado por encima del cumplimiento de las obligaciones legales; son las asociaciones gremiales o industriales y las asociaciones profesionales independientes las que juegan un papel determinante en la promoción de la RSE; el compromiso y promoción por parte del gobierno es relativamente débil y no está integrado a las políticas públicas en su conjunto.

- (viii) En América Latina la actividad del sector privado es relativamente débil y gran parte del trabajo en materia de RSE se realiza a través de asociaciones empresariales. La implicación de los gobiernos en la promoción de la RSE es relativamente baja y no está integrada en el diseño de políticas para el desarrollo, lo que hace que el papel de organismos internacionales en la región actúe a veces como promotor de estos conceptos. La sensibilización y difusión de las prácticas asociadas a la RSE no están muy extendidas, pues es evidente que los medios de comunicación no les dan la cobertura que se le otorga en otras regiones y de momento la integración en las Universidades sigue siendo un tanto limitada. Por último, las ONG que trabajan de manera independiente también son una minoría y no son tan activas como las financiadas por asociaciones empresariales. En síntesis, la RSE en la región latinoamericana se fundamenta en una tradición filantrópica de las grandes corporaciones que poco a poco ha venido evolucionando, tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa, sin embargo, su práctica no se vincula generalmente a la actividad central del negocio y el impacto en la sociedad es limitado, ya que solamente se evidencian repercusiones en temas de reputación e imagen, eso sí, siempre y cuando haya una comunicación conveniente.
- (ix) A pesar de lo anterior, en América Latina ya se están dando los primeros buenos resultados derivados de los esfuerzos realizados por organizaciones y redes internacionales en materia de promoción de la RSE. Se destaca por ejemplo, entre otros, al Fórum Empresa (alianza de 22 organizaciones

empresariales que representan a 17 países de la región), al Consejo Empresarial para el DS de América Latina CEDSAL (cuenta con 11 centros situados en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Perú y Venezuela) y a la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN por sus siglas en Inglés), formada mediante la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en Iberoamérica y la *Harvard Business School*, en alianza con la Fundación Avina.

- (x) De manera más específica, las Prácticas de RSE en Colombia han sido lideradas por las grandes empresas, mediante la Asociación Nacional de Empresarios, seguida por las fundaciones y ONG, priorizando su actuación en filantropía, mediante donaciones y patrocinio. Se destacan, principalmente, las aportaciones parafiscales como una medida concreta de RSE, no obstante, esto es bastante cuestionable, pues dichas aportaciones son impuestos que forman parte de la legislación colombiana, de tal manera que quedaría abierta la discusión sobre la voluntariedad o no de la RSE. Es evidente, para el autor del presente trabajo, que este tipo de medidas, si se enmarcan dentro de la ley, no deberían ser consideradas acciones de RSE. A pesar del esfuerzo que han realizado algunas grandes empresas colombianas por integrar la RSE a la estrategia del negocio para contribuir de mejor manera con sus comunidades de incidencia, en la práctica no hay una percepción generalizada por parte de la sociedad sobre esta cuestión y de manera particular sobre las empresas. Además se deja en evidencia que *stakeholders* tan diversos como la

ciudadanía, los expertos en RSE y los líderes empresariales, coinciden en que, si bien ha habido un avance en los temas de RSE en Colombia, aún falta un mayor esfuerzo, tanto del sector empresarial como el gubernamental, para que el avance de la RSE en el país sea percibido de mejor manera por todos los niveles de la sociedad y lo más importante que se pueda constatar de una forma más real por la misma.

- (xi) Se identificaron las teorías científicas de RSE aplicadas a la empresa más relevantes, resumidas en una tabla que detalla las categorías, subcategorías y nombre específico de las mismas. En total fueron encontradas 23 teorías que por su propia naturaleza se pueden clasificar dentro de uno o más de las categorías y subcategorías halladas.

- (xii) En relación a la aplicación de la RSE, se identificaron 30 actividades (10 económicas, 10 ambientales y 10 sociales) y una propuesta (calificada de universal) para la clasificación de empresas según sus Prácticas de RSE que propone seis tipologías (inactiva, reactiva filantrópica, reactiva legal, activa, proactiva y líder), cuyo objetivo es distinguir de una manera sencilla y práctica el nivel de aplicación de las Prácticas de RSE, infiriendo además en qué etapa evolutiva (histórica) y/o de desarrollo se encuentran ubicadas. Esta clasificación permite también la comparación entre empresas del mismo sector e inclusive de sectores diferentes, ya que muestra una caracterización en cuanto al tipo y nivel de RSE con la respectiva valoración cuantitativa y

- cualitativa de las mismas, con base en escalas específicas de medición para ello.
- (xiii) De la revisión de literatura en RSE producida por los académicos, se concluye que muchos han sido los enfoques que se le han dado al tema y en este sentido se argumenta que las líneas de investigación procedentes de áreas como la teoría económica o la gestión empresarial han sido importantes para ir avanzando en el conocimiento científico de la RSE. Sin embargo, no existe mucha literatura sobre la RSE desde la teoría económica, en cambio sí que existen varias reseñas de la literatura académica de la RSE desde el *management*. La reflexión de la RSE ha puesto un énfasis bastante importante en la economía y el management, por encima, inclusive, de las perspectiva de la sociología y de la política, lo cual se evidencia, tanto desde el punto de vista de publicación académica como de autores más citados (según el *Social Science Citation Index*) en el campo de la RSE.
- (xiv) Desde la perspectiva del *management*, se han desarrollado múltiples líneas de investigación, concluyendo por ejemplo que se han establecido islas de investigación con señales parciales, acerca de un cuadro enorme por pintar, incrementado el cuerpo del debate con diferentes perspectivas que han dispersado el conocimiento, oscureciendo con ello el citado cuadro.
- (xv) Se han identificado trabajos que agrupan las líneas de investigación en diversas categorías, entre las que sobresalen la línea RSE – RFE (correlación

existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y los Resultados Financieros Empresariales); la línea RSE - Organización enfocada en las características del Directivo (análisis de las actitudes, características y remuneración del directivo frente a la RSE); la línea RSE – *Marketing* (análisis de diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la percepción de los consumidores sobre dichas actuaciones); la línea RSE – *Accountability* (análisis de la rendición de cuentas – transparencia – y el *reporting* corporativo); y la línea línea RSE - Estrategia Social y Modelo Empresarial para crear, compartir valor y contribuir a la sostenibilidad empresa-sociedad (estudia la RSE como un modelo estratégico, que con base en la circunstancia de la empresa, cree valor para ella, lo comparta con sus *stakeholders* y finalmente, contribuya, tanto a la sostenibilidad organizacional, como al DS de la sociedad).

- (xvi) Siguiendo con la investigación realizada desde la perspectiva del *management*, se evidencia una evolución de la RSE como campo científico de estudio y se distinguen tres tipos de evolución posibles: progresiva, que estipula que la literatura ha evolucionado desde la imprecisión o clarificación de constructos centrales y sus relaciones; heterogénea, en donde el progreso en la literatura sobre RSE ha sido frenado por la continua introducción de nuevos conceptos; y normativa, que establece que no se ha producido prácticamente ningún tipo de evolución debido al carácter normativo inherente a este tipo de literatura. A manera de síntesis, es claro que la visión progresiva es la que más se ajusta a

la evolución de la literatura de RSE en *management*, pues es evidente que la aparición de nuevos conceptos y nuevas relaciones a partir de la contrastación y confirmación de trabajos ya existentes, no ha frenado la investigación en RSE, sino que la ha fortalecido cualitativa y cuantitativamente, lo que anula la postura de heterogeneidad. Por otra lado, la idea de ausencia de evolución que subyace de lo normativo se contradice analizando la propia evolución que ha tenido el concepto RSE al pasar de una concepción filantrópica y de caridad, a una concepción estratégica y de vínculo directo con el desarrollo de la sociedad. Esto se refuerza, si se analiza la evolución del enfoque teórico-metodológico utilizado en las investigaciones de RSE en *management*; al respecto se puede concluir que el enfoque más utilizado, en los últimos tiempos, se ha caracterizado más por el sentido positivo de la investigación que por el normativo, pues los trabajos han estado más cercanos a la descripción y prescripción de la práctica empresarial de la RSE en el sentido del debe ser (*best practices*) que a la búsqueda de sistemas que predigan el ser de la RSE.

- (xvii) La literatura específica sobre RSE en turismo es escasa, sin embargo, recientemente se han venido incrementado las investigaciones y estudios en la misma. En comparación a otras temáticas en turismo, el estudio de la RSE es bajo, pero lo más preocupante es el bajo nivel de prácticas empresariales de RSE que se da en el sector. En este sentido, mientras muchos empresarios siguen pensando en subirse o no al vehículo de la RSE (si se suben, holísticamente es preferible que sea más por ética que por otra cuestión), la

OMT, como organismo rector del turismo internacional, no debe escatimar esfuerzos en el desarrollo de un liderazgo mayor que permita aumentar, de manera exponencial, la promoción de la RSE en el sector turístico y más allá de esto velar por su debida aplicación en las empresas turísticas.

(xviii) Por su parte, la literatura específica sobre RSE en el sector hotelero también es escasa, si se compara con otros temas de mayor desarrollo investigador en el sector y más aún, si se contrasta con otros sectores económicos. Por tal motivo, como aporte al entendimiento de la aplicación de la RSE en el sector turístico y en específico en el sector hotelero y con el objetivo de contribuir a la búsqueda y difusión de resultados de investigación científica en la materia, se ha realizado una revisión de literatura de trabajos académicos en el tema y sector en cuestión, llevados a cabo durante los años 2004-2014. En síntesis, se han encontrado cincuenta y dos estudios, que han sido agrupados en cuatro líneas de investigación: línea RSE-Prácticas que analiza las Prácticas en RSE que llevan a cabo las empresas hoteleras (incluyendo filantropía/donaciones); línea RSE-*Accountability* que estudia lo relacionado con la rendición de cuentas (transparencia) y el *reporting* corporativo; línea RSE-*Marketing* que analiza diversas temáticas relacionadas con estrategias y acciones empresariales en la materia y la relación y percepción de los consumidores y clientes internos (empleados) sobre dichas actuaciones; y línea RSE-RFE que estudia la correlación existente entre la RSE y los resultados financieros empresariales.

(xix) A partir de los resultados de esta revisión de literatura, se concluye que la investigación del RSE en el sector hotelero, sigue siendo escasa, ya que han sido publicados 52 artículos en el período del estudio (2004-2014), lo que equivale a 5,2 artículos por año, una cifra bastante modesta para un tema tan relevante en la actualidad como la RSE y más aún dentro de un subsector como el hotelero, uno de los más importante del sector turístico, que a su vez es considerado uno de los sectores económicos más importantes a nivel mundial. De manera específica, ha habido un predominio de los estudios que se enfocan en la línea de investigación RSE-Prácticas con 31 trabajos (60% del total), seguidos por las investigaciones en las líneas de RSE-*Accountability* y RSE-Marketing, ambas con 10 estudios (19% del total para cada una) y por último, la línea RSE-RFE con 1 estudio (2% del total). Sin duda alguna, estos resultados mostrados en materia de investigación de RSE en el sector hotelero durante el período del estudio, más el detalle de sus principales conclusiones, son una contribución clara para el área de conocimiento que se está estudiando en el presente trabajo. También son de gran utilidad para ir comprendiendo, cada vez más, la forma en que el sector hotelero ha venido integrando el concepto de la RSE a la práctica organizacional.

(xx) Finalmente, han sido identificadas diferentes motivaciones que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE, tanto desde el ámbito interno (valores/estilo de dirección y competitividad), como externas (imagen/reputación y presión stakeholders). Así mismo se encontraron

obstáculos, tanto internos (actitud/estilo de dirección y desconocimiento), como externos (ausencia de recursos y de apoyo gubernamental) que impiden que se lleven a cabo las Prácticas de RSE. Cuestiones éstas fundamentales para el diseño de medidas que aumenten los niveles de aplicación de RSE en las organizaciones.

5.3. CONCLUSIONES Y APORTACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

A continuación se muestran 15 conclusiones y aportaciones derivadas del estudio empírico realizado en la presente tesis.

- (i) Se han realizado aportaciones concretas desde el análisis de las Prácticas de la RSE, con resultados y propuestas específicas que ayudarán a entender y aplicar de mejor manera la RSE en el sector hotelero, con lo que se contribuye a mitigar las críticas relacionadas con la falta de unanimidad del concepto de RSE y su posterior aplicación o medición en el mundo real de las organizaciones turísticas y hoteleras.

- (ii) Se ha aportado la aplicación de una metodología de gran utilidad para el estudio de la RSE, basada en el método del estudio de caso, reforzado con el *action research* (investigación en acción), que puede aplicarse a cualquier sector económico y entorno geográfico mundial cuyo objetivo se centra en la identificación correcta de las actuaciones de los agentes empresariales en

materia de RSE, desde la amplia perspectiva de su aplicación (prácticas), como base para el diseño de modelos de gestión de RSE mucho más efectivos y adaptados a cada realidad.

- (iii) Se ha contribuido con el mundo empresarial, dado que fue diseñado un marco científico sólido que permite trasladar la RSE de una manera práctica y efectiva al mundo real de las organizaciones, en especial, las relacionadas con alojamientos turísticos.
- (iv) Se ha logrado profundizar en el entendimiento del fenómeno de la RSE en el mundo empresarial, desde el ámbito de la práctica de la RSE, tanto en el sector turístico/hotelero en general, como en la zona geográfica particular del estudio (Santa Marta, Colombia), con lo que, se contrarresta la evidente escasez de trabajos científicos empíricos en el sector y más aún en el área de actuación.
- (v) Se ha contribuido con el mundo empresarial, en el sentido de aportar al entendimiento para la identificación, el diagnóstico y la evaluación de Prácticas de RSE y su consecuente clasificación, según los niveles de aplicación de las mismas, identificando además, las principales motivaciones y obstáculos para la implementación, como información clave para la mejora en la toma de decisiones empresariales en la materia, tanto en el sector turístico/hotelero en general, como en la zona geográfica particular del estudio.

- (vi) Se ha contribuido con el mundo empresarial, mediante el diseño de un plan de mejora en materia de RSE para cada una de los hoteles del estudio y de un modelo de gestión de la RSE aplicado a todo el sector hotelero que promueve la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental. Con esto, se aporta una valiosa herramienta de gestión concreta que pretende sensibilizar al sector empresarial, hacia una mayor implicación con el bienestar de la sociedad y el desarrollo de un turismo más responsable y sostenible en su área de influencia más cercana.

- (vii) Se ha contribuido a la promoción de la RSE en el sector turístico/hotelero, desde la academia, con el desarrollo de un estudio aplicado, que tuvo como meta cumplida la puesta en marcha una investigación con un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz. Por parte del investigador, desde el ámbito académico/investigador, se ha contribuido a la promoción de la RSE mediante la elaboración del presente estudio empírico, que aporta directamente al análisis, la discusión y la construcción de modelos epistémicos-prácticos concretos de gestión y puesta en marcha de la RSE en uno de los sectores más importantes para la economía mundial, como lo es el turismo.

- (viii) En relación al perfil característico de los hoteles del estudio, a pesar de las diferencias de tamaño entre los hoteles, fueron identificados puntos comunes como el tipo de contrato, la tasa de ocupación promedio, el tipo/forma de turismo, la no pertenencia a cadenas internacionales, la pertenencia a la

asociación hotelera nacional, el desempeño financiero, el grado de endeudamiento, el nivel de inversión en innovación, la procedencia de los clientes, la posesión de algún tipo de certificado de gestión y el contar con directores/as jóvenes con estudios profesionales como mínimo que cuentan con autonomía para la toma de decisiones en RSE. Es importante señalar que estas similitudes podrían marcar una tendencia en las características hoteleras de la zona del estudio.

- (ix) La valoración cuantitativa global de la RSE para cada uno de los 8 hoteles del estudio se ha obtenido a partir del resultado de la media aritmética de 30 actividades económicas, sociales y ambientales, las cuales, para efectos de este estudio, tienen el mismo peso e importancia, dando cumplimiento con ello a la teoría del DS fundamentada en la ética, en el sentido de promover actuaciones empresariales desarrolladas dentro de un marco de desarrollo económico, social y ambiental integrado, que vele por el equilibrio rentabilidad empresarial, medio natural y sociedad.

- (x) La identificación, el diagnóstico y la evaluación de las Prácticas de RSE de los hoteles del estudio evidenciaron ciertas similitudes a partir de su tamaño. Los hoteles micro y pequeños (Hmi1, Hmi2, Hpe1 y Hpe2) se encuentran más cerca de la reactividad legal que de la inactividad. Sus Prácticas de RSE evidencian la realización de actividades de filantropía, por lo que se desarrolla un tipo de RSE filantrópica con un nivel de RSE mínimo. Los hoteles medianos (Hme1 y

Hme2) aunque se ubican más cerca del grupo de empresas activas que de las reactivas legales, sus Prácticas de RSE se limitan aún al estricto cumplimiento de la legislación vigente, por tal razón desarrollan un tipo de RSE básica con un nivel de RSE bajo. Los hoteles grandes (Hgr1 y Hgr2) están más cerca del grupo de empresas proactivas que activas, sin embargo, sus Prácticas de RSE, que van más allá de las obligaciones legales, siguen siendo de carácter táctico, por lo tanto, no llegan a integrarse en la estrategia del negocio, llevando a cabo un tipo de RSE táctica con un nivel de RSE medio.

- (xi) De manera específica, los hoteles del estudio le dan una mayor importancia y valoración al desarrollo de actividades económicas, enfocándose principalmente en los clientes y el producto con algunas acciones dirigidas a los trabajadores y proveedores locales, lo que plantea una seria reflexión, pues la RSE ha sido entendida exclusivamente como un medio para la creación de riqueza, enmarcando este tipo de actuaciones dentro de las teorías instrumentales. Por otra parte, se llevan a cabo ciertas actividades (aún no son de carácter estratégico) en los campos social y ambiental, que pueden enmarcarse dentro de las teorías éticas propuesta también y en concreto dentro de la teoría del DS, que se convierte en una evidencia esperanzadora para el futuro del sector en la zona del estudio. En concreto, las actividades sociales de los hoteles van dirigidas principalmente a dos *stakeholders* importantes como lo son los trabajadores y la comunidad local, en temas relacionados con la equidad de género, el respeto por los derechos humanos,

la lucha contra la explotación laboral y sexual infantil, el cuidado de la salud y el bienestar, la formación y el desarrollo profesional y la puesta en marcha de proyectos sociales en las comunidades locales. De igual manera, las actividades ambientales, aunque fueron las menos valoradas, promueven acciones que se deben destacar como el ahorro en el consumo de energía, agua y papel y reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos, la promoción del cuidado y la protección del ambiente del destino y la realización de campañas de sensibilización y/o formación ambiental dentro de toda la cadena de valor del negocio turístico.

- (xii) Existen motivaciones internas y externas que impulsan la puesta en marcha de Prácticas de RSE en las empresas del estudio; así como también, fueron identificados obstáculos internos y externos que impiden llevar a cabo dichas prácticas. En concreto, las motivaciones internas tienen que ver con los valores personales y estilo de dirección, la mejora de la imagen y reputación; y los externos con la mejora de la competitividad y la presión que ejercen los *stakeholders* de los hoteles. De otro lado, los obstáculos internos se relacionan con la actitud y estilo de dirección, así como con el no estar informado y desconocer cómo implementar medidas de RSE; los externos se refieren a la carencia de recursos y la ausencia de apoyo, acompañamiento e incentivos públicos gubernamentales.

- (xiii) Se propusieron planes de mejora de RSE para cada uno de los ocho hoteles enfocados en diez áreas de gestión (Alta Dirección, Empleados, Clientes, Medio Ambiente, Comunidad Local, Inversores, Proveedores, Competidores, Innovación, Investigación y Desarrollo, y Gobierno). Estos fueron diseñados teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de dichas áreas en cuanto a la aplicación de las 30 actividades de RSE propuestas para este estudio. Los planes fueron agrupados por tamaños, recomendando para su ejecución un tiempo máximo de 12 meses.
- (xiv) Se propuso un modelo práctico de gestión de la RSE aplicado al sector hotelero de la zona que permite direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE de las empresas turísticas hoteleras, como sus respectivos planes de mejora, cuyo objetivo se centra en aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos los stakeholders del sector, así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo el mayor beneficio, tanto para ellas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.
- (xv) Finalmente, los hallazgos de la presente tesis doctoral han dado el soporte empírico suficiente para responder a la pregunta central de la investigación e hipótesis planteadas y han permitido satisfacer plenamente su objetivo general y objetivos específicos.

5.4. IMPLICACIONES GERENCIALES.

La globalización, la evolución tecnológica, la degradación de los recursos naturales, los grandes contrastes sociales y la reciente crisis económica - financiera mundial, son realidades que han generado cambios estructurales en el funcionamiento de los sectores económicos, incluido el sector turístico. Ante este desafío, los destinos y las empresas turísticas deben llevar a cabo un nuevo modelo de gestión y operación cuya visión esté centrada en los conceptos de ética, competitividad y sostenibilidad, convirtiendo a los *stakeholders* (externos e internos) en elementos esenciales de las estrategias empresariales y buscando sin cesar el equilibrio rentabilidad empresarial - medio natural – sociedad. No cabe duda, que un modelo con estas características generará más bienestar y desarrollo en las comunidades en donde se lleve a cabo la actividad turística, pues las decisiones y acciones que se tomen en esta materia buscarán siempre la mejora de la competitividad empresarial, el bienestar social y la conservación ambiental.

Bajo esta realidad, la RSE se ha convertido en un marco conceptual guía (fundamentado en la ética) para hacer avanzar el debate sobre la sostenibilidad (y la competitividad) del turismo de una manera que reconoce y asigna la responsabilidad específica al sector privado, convirtiéndose en el vehículo práctico que conduce al turismo sostenible; cuestión que ha respaldado la OMT, al argumentar que la RSE debe ser entendida desde el punto de vista del paradigma del DS y que éste debe ser la base para el desarrollo del sector turístico.

No obstante, es preocupante el bajo nivel de prácticas empresariales de RSE que se da en el sector, pues desde el punto de vista práctico, tal como lo han evidenciado muchos estudios, la RSE no ha sido abordada explícitamente en el turismo y en la práctica generalizada de la Industria Turística, el concepto aún es débil (Tepelus, 2008) y el número de proyectos de RSE en turismo que se han encontrado en la práctica es limitado, inclusive argumentando que, de todos los sectores, el turismo era el que se encontraba menos desarrollados en términos de códigos de conducta e iniciativas de RSE (World Bank y IFC, 2003).

De igual manera, en términos de códigos de conducta, no hay una concienciación amplia del sector turístico al respecto, ni existe ningún tipo de seguimiento para el debido cumplimiento (Dodds y Joppe, 2005). Adicionalmente, los datos empíricos sobre las percepciones y acciones de la industria turística en general en relación con la RSE siguen siendo escasos (Sheldon y Park, 2011) y para el caso particular del sector hotelero se ha dedicado una menor atención a aclarar cómo se define la RSE, el papel que desempeña en las empresas hoteleras y cómo debe ser implementada en las mismas (Bohdanowicz y Zientara, 2009; Tsai et al, 2010; Font et al, 2012; citado en Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013).

Por otra parte, analizando el avance de la agenda del turismo sostenible, mediante la perspectiva de la RSE en turismo, es evidente que las discusiones sobre el tema se han caracterizado por presentaciones teóricas, en lugar de promover una participación más protagónica de la RSE en la industria. No obstante, a partir de los avances de la relación

que tiene la RSE y el DS dentro del sector turístico, se puede argumentar que la sostenibilidad a largo plazo solo puede ser alcanzada, si los profesionales de la industria direccionan sus esfuerzos con éxito hacia a sus déficits sociales y comunitarios, lo que sin duda alguna, puede convertirse en una realidad, mediante la práctica de la RSE (Camilleri, 2014).

Precisamente uno de los hallazgos encontrados, tanto en estudios anteriores, como en el presente, son los bajos niveles de Prácticas de RSE, principalmente en empresas del sector turístico y hotelero y en este este sentido, **la implicación más relevante para los gerentes de la zona del estudio**, es que, a partir de los resultados, conclusiones y aportaciones de la presente tesis doctoral (comentados en epígrafes anteriores), cuentan con herramientas útiles que le van a permitir, en la realidad, mejorar dichos niveles.

Esto, sin duda alguna, traerá muchos beneficios a los/as directores/ hoteleros/as del estudio en la gestión de áreas concretas de la empresa, representada por *stakeholders* específicos; en este sentido, teniendo en cuenta el carácter contextual de la RSE (Jones, 1980; Van Marrewijk, 2003; Kakabadse, Rozuel y Lee-Davies, 2005; y Boxenbaum, 2006) y recordando que la forma de entenderla y aplicarla varía de localidad a localidad, de industria a industria y a través del tiempo (Welford, Man y Chan, 2007; citado en Guédez, 2010), por lo que su concepto debe ser adaptado a las situaciones y prácticas específicas de cada sector y subsector económico (Cochran, 2007), a continuación se muestran los principales beneficios de la RSE en el sector hotelero, extraídos, precisamente, de la revisión de la literatura científica de esta temática, llevados a cabo durante el período

2004-2014, cuestión que, como se ha explicado anteriormente, se convierte en una aportación concreta de la revisión teórica del presente estudio.

- (i) **Rentabilidad:** Mayores niveles de RSE provocan incrementos en sus niveles de rentabilidad (García y Armas, 2007a); de igual manera, entre los principales beneficios de la RSE se destacan los económicos y la generación de ventajas competitivas en cuanto a reducción de costos y mejora de la marca e imagen (Levy y Park, 2011; Garay y Font, 2012; y Vaca, 2012); así mismo, es rentable atender a los *stakeholders* (clientes y empleados prioritariamente) bajo criterios de RSE (Martos, 2011).

- (ii) **Calidad del Producto:** Las Prácticas de RSE internas (recursos humanos) y externas (sociales y ambientales), a priori no relacionadas, sí que son complementarias y están ligadas a la calidad del producto (Calveras, 2012).

- (iii) **Entorno físico/ambiental y social:** Existe una directa y estrecha relación entre las empresas del sector y su entorno físico y social que ha generado repercusiones negativas en este último que deben ser mitigadas, lo que es importante, no sólo para el bien del entorno sino también para la sostenibilidad de la propia industria (Kasim, 2006); por lo que, en materia de actuaciones de RSE, se ha concebido como una inversión la protección de los atractivos turísticos de los lugares en los que operan (Martos, 2011); por otra parte, el comportamiento responsable, mediante acciones de compras locales en la

cadena de abastecimiento, contribuye al alivio a la pobreza en la zona donde se aplique (Font, 2008); las implicaciones en los temas de la RSE tienen unos efectos positivos en la comunidad local y sostenibilidad medioambiental (Bohdanowicz y Zientara, 2008); diversas acciones de RSE bien dirigidas contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales (Bohdanowicz y Zientara, 2009); y las Prácticas de RSE integradas al funcionamiento empresarial, pueden acelerar el desarrollo de todo un país (Eme et al., 2013).

- (iv) Clientes:** Los turistas tienden a elegir los Hoteles con base en criterios ambientales y sociales (Kasim, 2004); el medio ambiente es uno de los atributos que más valoran los clientes dentro de las acciones de RSE (Kucukusta, Mak y Chan, 2013); la RSE se ha vuelto crucial para las empresas hoteleras, debido a la influencia que puede tener en la lealtad de los consumidores; en este sentido, ésta se ve afectada indirectamente por la RSE, mediante el rol que juega sobre la confianza, la identificación del cliente con la compañía y la satisfacción (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013); la adopción de medidas de RSE mejoran la capacidad de los hoteles para crear beneficios para sus clientes y estos resultados tienen un efecto positivo sobre su funcionamiento (Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara, 2014); la satisfacción del huésped se obtiene de mejor manera cuando la firma lleva a cabo actividades de RSE relacionadas con el servicio al público versus el autoservicio (Gao y Mattila, 2014).

- (v) **Empleados:** Las implicaciones en los temas de la RSE, tienen unos efectos positivos en la administración basada en el recurso humano y contribuyen al bienestar de sus empleados (Bohdanowicz y Zientara, 2008 y 2009); la adopción de medidas de RSE mejoran la capacidad de los hoteles para crear beneficios para sus empleados y estos resultados tienen un efecto positivo sobre su funcionamiento (Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara, 2014); la RSE en el marketing sostenible, es un elemento clave para diseñar el marketing interno estratégico de la RSE con sus empleados (Trías y García, 2014).

En este sentido, el estudio realizado busca, precisamente, contrarrestar las deficiencias en materias de “acción de la RSE en turismo” y crear conciencia y masa crítica para el entendimiento conceptual de la RSE y su debida aplicación en las empresas turísticas de alojamiento, en concreto, de la ciudad de Santa Marta (Colombia), como herramienta estratégica que, además de contribuir a generar los beneficios económicos tradicionales empresariales, permita contribuir de mejor manera al desarrollo social, ambiental y económico sostenible de las comunidades localizadas en su entorno más inmediato.

Es así como a partir de los estudios citados anteriormente, se puede concluir que los beneficios que obtendrán las empresas del sector hotelero al aplicar la RSE de buena manera, están relacionados con la mejora de la rentabilidad, la calidad del producto, el entorno físico/ambiental y social, y la satisfacción de sus clientes y empleados, lo

que contribuye positivamente a la competitividad y sostenibilidad de los establecimientos, así como del sector hotelero y del propio destino turístico.

En concreto, los/as directores/as hoteleros cuentan, de manera general, con:

- (i) Una definición de RSE aplicada al sector turístico.
- (ii) Un listado guía de 30 actividades económicas, sociales y ambientales de gran impacto en la aplicación de la RSE en el ámbito del sector turístico y hotelero y las principales motivaciones (4 grupos) y obstáculos (4 grupos), tanto internos, como externos, para su debida implementación.
- (iii) Un modelo de clasificación de empresas según sus Prácticas de RSE que les permitirá conocer en cualquier momento en qué nivel de aplicación de RSE se encuentran sus empresas y para ello se infiere en qué etapa evolutiva (histórica) y/o de desarrollo se ubican las Prácticas de RSE que llevan a cabo. Este modelo permite también la comparación entre empresas del mismo sector e inclusive de sectores diferentes.
- (iv) Planes de mejora de RSE específicos para cada uno de los 8 hoteles del estudio.
- (v) Un modelo de gestión de la RSE aplicado al sector hotelero de la zona que permite direccionar e implementar, de mejor manera, tanto las actividades de RSE de las empresas turísticas hoteleras, como sus respectivos planes de mejora, cuyo objetivo se centra en aportar y contribuir, con mayor efectividad, a la conservación ambiental y el bienestar social de todos los *stakeholders* del

sector, así como a la mejora de la competitividad empresarial, lo que, sin duda alguna, generará en el largo plazo el mayor beneficio, tanto para ellas, como para las sociedades anfitrionas que las acogen.

A manera de comentario de cierre de este epígrafe, es importante recordar que un comportamiento socialmente responsable siempre tendrá la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas manifestadas por los *stakeholders*, mediante la integración de estrategias de RSE (Tejedo-Romero y Ferraz Esteves, 2016). Teniendo en cuenta esta apreciación, se ha dejado en evidencia que el presente estudio brinda información útil en materia de RSE, para mejorar la toma de decisiones, tanto de los propietarios de los hoteles como de sus *stakeholders* más influyentes. En concreto, para el empresario, en gestión y operación; para el dirigente político, en política pública del sector; para el cliente, en decisiones de compra; para la academia, en decisiones sobre investigaciones en marcha o nuevas investigaciones; y para la comunidad local, en control y seguimiento que permita legitimar o no la actividad empresarial; lo que finalmente contribuye a la generación de los mayores impactos positivos en las comunidades donde se desarrolla la actividad empresarial.

5.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Como es natural y a pesar de que se ha seguido una metodología sistemática y aceptada para este tipo de estudios, la investigación realizada está sujeta a algunas limitaciones, entre las que se encuentra precisamente el método de investigación utilizado que tiene como principal desventaja la de no permitir llegar a conclusiones generalizadas.

En este sentido, al aplicarse los modelos propuestos en las empresas hoteleras de la ciudad de Santa Marta (Colombia), es probable que alguno de los resultados puedan variar si se aplican en sectores económicos y regiones geográficas diferentes y más aún cuando ya se ha evidenciado a lo largo de la presente tesis doctoral que la RSE tiene un carácter contextual.

Otra limitación del estudio es que puede existir una cuota de sesgo derivada de la percepción/opinión que sobre la RSE tienen los/as directores/hoteleros. Adicionalmente, los resultados han sido apoyados en las opiniones de dichos directores, sin tener en cuenta la percepción de otros *stakeholders*. Por tal motivo, a pesar de que el enfoque de investigación ha mostrado su validez en otros estudios, se reconoce que no es posible eliminar totalmente la subjetividad en las respuestas de los/as empresarios/as.

5.6. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

La propia naturaleza del fenómeno de la RSE, desde su ámbito de la práctica estudiada en la presente tesis doctoral, así como las conclusiones y limitaciones derivadas de la misma, permiten plantear una serie de líneas de investigación, cuya atención para futuros estudios, puede ser muy interesante.

En primer lugar, debido a que el estudio se ha basado en la percepción que sobre la práctica de la RSE tienen los/as directores/as hoteleros/as, se hace necesario conocer la opinión de otros *stakeholders* del hotel (por ejemplo, los empleados, clientes y comunidad local principalmente) sobre el mismo tema, con lo cual se podrían hacer comparaciones y tener así una radiografía más completa de la realidad de la RSE en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta. En segundo lugar, es recomendable aplicar la presente investigación a otras empresas turísticas de la zona del estudio, pues con ello se tendría un conocimiento más completo de la realidad de la RSE del sector turístico en su conjunto. De igual manera, hacer extensiva la investigación a otros sectores económicos de la misma zona, con el fin de comparar sus resultados con los obtenidos en el sector hotelero del estudio y de esta manera enriquecerlo más.

En tercer lugar, puede ser interesante incluir nuevas variables, tanto desde el punto de vista de las características del hotel y su director/a, como de otros/as no tenidas en cuenta en el presente trabajo. En cuanto a las del hotel, se podría, por ejemplo, analizar la creación de valor a partir del valor bursátil de las acciones de los hoteles (para el caso de

aquellos que cotizan en bolsa), a partir de la incidencia de comportamientos responsables. En relación a las características del directivo, se recomienda estudiar la remuneración del director/a, pues en otros sectores se ha demostrado que los directivos con un liderazgo y compromiso en la RSE garantizan una remuneración sostenible en el largo plazo; si esto llegara a comprobarse en el sector turístico/hotelero, sin lugar a dudas, habrá una motivación adicional para la implantación de medidas de RSE, por parte de los directivos. Por otra lado, como variable adicional no relacionada con las características del hotel o su Director/a sino de manera concreta con los clientes, podría ser de utilidad indagar en qué proporción estarían dispuestos a aumentar su pago por una noche de estancia en un establecimiento que sea reconocido de manera positiva por su RSE, en comparación con otro que no lo sea. De igual manera, sería, al mismo tiempo, útil e interesante, analizar, de manera puntual, el efecto que tienen las Prácticas de la RSE de los hoteles del estudio en la competitividad de los mismos, vía resultados financieros (aumento de ingresos y disminución de costes), vía talento humano (mejora de clima laboral, satisfacción, retención y atracción de empleados), vía innovación (procesos y productos/servicios), vía productividad (eficiencia operativa en toda la cadena de valor del negocio), vía mercado (fidelidad clientes y atracción y entrada en nuevos mercados) y vía primas de riesgo (menores riesgos operacionales, de mercado y costes de capital y mayor acceso a seguros, capital, financiación e inversionistas del tipo ISR-inversión socialmente responsable).

En cuarto lugar, como complemento puede ser de utilidad la realización de estudios de corte empírico con muestras estadísticamente representativas del sector hotelero de la

zona del estudio que permitan generalizar las conclusiones que surjan; así como también llevar a cabo nuevos trabajos con diseños de corte longitudinal en relación al tiempo, pues de esta manera se podría conocer la variación de las percepciones de los directores/hoteleros del estudio conforme se avance (o no) en las Prácticas de RSE.

En quinto lugar, es recomendable utilizar la metodología del estudio en el desarrollo de otras investigaciones del campo de la RSE, pero aplicadas en otras regiones geográficas del país y del mundo e inclusive en otros sectores económicos diferentes al turismo, con el fin de, por un lado, tener nueva evidencia empírica que pueda compararse con la obtenida en el presente trabajo, enriqueciendo con ello, los resultados del mismo; y por el otro, validar el rigor científico y la utilidad práctica que ha demostrado tener la metodología de la presente tesis doctoral.

Finalmente, es importante comentar que este trabajo se convierte en el punto de partida de una línea de investigación en RSE aplicada al sector turístico, que el presente investigador continuará desarrollando en el futuro. Se ha pretendido, como punto de partida de la misma, construir un cuerpo de conocimiento en la materia que se caracterizará por contar, al mismo tiempo, con un un marco científico teórico riguroso y una aplicación práctica eficaz, como base para seguir avanzando en el entendimiento y la práctica de la RSE en el campo específico de las empresas turísticas hoteleras; y de esta manera seguir aportando, desde la academia, en una temática tan apasionante y prometedora para el desarrollo sostenible del turismo como lo es la Responsabilidad Social Empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción RSE (2017). <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm>.

Accesada el 3 de mayo de 2017.

Abreu, J. L. and Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. *Daena International Journal of Good Conscience*. 2 (1), 54 – 70.

AccountAbility (2017). <http://www.accountability.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

AccountAbility, United Nations Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). De las palabras a la acción: El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Madrid).

Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México – ALIARSE (2017). <http://www.aliarse.org.mx/>. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Alvarado, A. (2008). Responsabilidad Social Empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

Alvarado, A. Bigné, E., Currás R. and Sánchez, I. (2011). Epistemological evolution of corporate social responsibility in management: An empirical analysis of 35 years of research. *African Journal of Business Management*, 5 (6), 2055-2064.

Alwyn L. and Kiyoteru T. (2012). Globalization and Commitment in Corporate Social Responsibility: Cross-National Analyses of Institutional and Political-Economy Effects. *American Sociological Review*, 77 (1), 69-98.

Aminudin, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 763–771.

Amnistía Internacional (2017). <http://www.amnesty.org/es>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Angelidis, J.P. and Ibrahim, N.A. (1993). Social demand and corporate supply: a corporate social responsibility model. *Review of Business*, 15 (1), 7-10.

Annan, K. (1999). UN Global Compact, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.

Argandoña, A. and Hoivik, H. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 221-234

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (2017).
<http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm>. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2017).
http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/respsocial.asp. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2011). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2012). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2013). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá.

Asociación Nacional de Industriales y Empresarios de Colombia – ANDI (2017).
<http://www.andi.com.co/pages/comun/comite.aspx?Id=1&Tipo=1>. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Atehortúa, F. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica. *Revista EAN*, 62, p.125-140

Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: Analyzing the experience of Spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13: 207-220.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2017). <http://www.iadb.org/es/temas/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial,1622.html>. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Banco Mundial – BM (2017). <http://espanol.doingbusiness.org/>. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Bañón, A. Guillén, M. Hoffman W. y McNult. R. (2011). Fundamento ético de la sostenibilidad. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, Septiembre-Diciembre. Fundación Luis Vives.

Basil, D.Z. and Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11 (1), 61.

Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C. and Marchante-Larab, M. (2013). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77–87.

Bhaskar, R. (1979). *The Possibility of Naturalism*. Brighton: Harvester.

Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, (5), 14-27.

Bigné, E., Alvarado, A., Currás R. and Rivera J. (2010). Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: an empirical analysis. *Social Responsibility Journal*, 6 (3), 332-344.

Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. *International Journal of Hospitality Management* 25,662–682.

Bohdanowicz, P. (2007). A case study of Hilton Environmental Reporting as a tool of Corporate Social Responsibility. *Tourism Review International*, 11(2), pp. 115–131.

Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A Case Study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8 (4), pp. 271–293.

Bohdanowicz, P. and Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 2, 147–158.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Brothers, New York.

Boxenbaum, E. (2006). Corporate social responsibility as institutional hybrids. *Journal of Business Strategies*, 23 (1), 45-63.

Bradbury, H. (2001). *Learnig with the natural step: action research to promote conversations for sustainable development. Handbook of action research: participative enquiry and practice* (P. Reasons and H. Bradbury, eds). SAGE, London, pp. 307-303.

Bradbury, H. (2003). Sustainable the heart of action research (ers): An interview with Joanna Macy. *Action Research*, 1, 208-223.

Broomhill, R. (2007). Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates. *Dunstan Paper*, 1, 1-60. Dunstan Foundation, University of Adelaida, Australia.

Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.

Burton, B.K. and Hegarty, W.H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38 (2), 188-205.

Business for Social Responsibility - BSR y GlobeScan (2011). State of Sustainable Business.

Business for Social Responsibility - BSR y GlobeScan (2012). State of Sustainable Business.

Business for Social Responsibility - BSR y GlobeScan (2013). State of Sustainable Business.

Business for Social Responsibility – BSR (2017). <https://www.bsr.org/en/about/how-we-work>. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Business in the Community – BITC (2017). http://www.bitc.org.uk/issues/what_is_responsible_business/index.html. Accesada el 3 de mayo de 2017.

Calveras A. (2012). External and internal corporate social responsibility: complements through product quality. Evidence from the hotel industry. Paper tomado de <http://www.webmeets.com/files/papers/earie/2013/339/CSR%20and%20product%20quality%20EARIE%202013.pdf> el 15 de Diciembre de 2012.

Calveras A. y Ganuza J. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica. *Cuadernos ICE*, 76, 101-118.

Camilleri, M. (2014). Advancing the sustainable tourism agenda through strategic CSR perspectives. *Tourism Planning and Development*, 11 (1), 42. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1494866629?accountid=43960>

Cárdenas, A. y Tolosa, M. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Una perspectiva histórica a partir del ámbito mundial. Trabajo de Grado (Tesis). Facultad de Derecho. Área del Derecho Privado y de La Empresa. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca, Colombia.

Cardona, D. y Hernández, J (2011). La Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de los Gerentes de los hoteles pymes de la ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad*, ISSN: 1794-7154, 91-103.

Carrigan, M. and Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behaviour?. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 560-577.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.

Carroll, A.B. (1983). Corporate social responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), July/August, pp. 39-48.

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construction. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.

Casado, F. y Roser, I. (2009). La RSE de la empresa española en América Latina. Fundación Carolina-CeAlci. Documento de Trabajo No 34. Madrid.

Caux Round Table – CRT (2017). <http://www.cauxroundtable.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Center for Creative Leadership (2009). Corporate Social Responsibility and Sustainable Business. A Guide to Leadership Tasks and Functions. CCL Press. Greensboro, North Carolina.

Center for Creative Leadership (2017). <http://www.ccl.org/leadership/index.aspx?v=1.1>. Accesada el 15 de abril de 2017.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE (2014).
<http://www.ccre.org.co/>. Accesada el 15 de mayo de 2014.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial – CCRE e IPSOS Napoleón Franco (2006). Línea de Base sobre Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Bogotá.

Centro de Excelencia en RSE (2017). <http://www.cim.org/csr/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS (2017).
<http://www.cirs.org.co/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad RS (2013). Encuesta de percepción sobre responsabilidad social en Colombia. Bogotá.

Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible – CLACDS (2017). <http://www.incae.edu/es/clacds/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Centro Mexicano de Filantropía – CEMEFI (2017).
<http://www.cemefi.org/proyectos/responsabilidad-social-empresarial.html> Accesada el 4 de mayo de 2017.

Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial - Centrarse. (2017).
http://www.centrarse.org/main.php?id_area=1. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Centro Regional para América Latina y El Caribe en apoyo del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2017). <http://www.centroregionalmal.org/index-01.html>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Chomali, F. y Majluf, N. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

Churchill, G.A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.

Claver, E., Pereira, J. y Molina, J. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo*, 19 (19) 27-45.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2017).
http://www.clubsostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) (2017).
<http://www.ceres.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Cochran, P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50 (6), 449-454.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL - División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. (2017). <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/13894/P13894.xml&xsl=/dmaah/tpl/p9f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xslt>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Comisión Europea (2017). <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=656>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Comisión Europea (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas.

Comisión Europea. (2002). La Responsabilidad Social de las Empresas: Una contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible. Comunicación de la Comisión. Bruselas.

Comisión Europea (2003). ABC of the main instruments of corporate social responsibility.

Comisión Europea (2004). Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility.

Comisión Europea. (2006). Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas. Comunicación de la Comisión. Bruselas.

Comisión Europea (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas. Comunicación de la Comisión. Bruselas.

Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria – COMUNICARSE (2017). <http://www.comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=3>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Consejo Empresarial para El Desarrollo Sostenible de América Latina – CEDSAL (2017). <http://www.ceads.org.ar/publicaciones/publicacion-16.htm>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social- CERES (2017). <http://www.redceres.org/quienes-somos-2/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Corporate Knights (2017). <http://www.corporateknights.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Corporate Watch (2017). <http://www.corporatewatch.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Corporate Social Responsibility Initiative – CSRI (2017). <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Corral, A., Isusi, I., Peinado-Vara, E. y Pérez, T. (2007). La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. Ikei research and consultancy. Bruselas.

Correa, J. (2007). Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10, (20), 87-102.

Correa, M., Flynn S., y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2004). División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile.

Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill.

CSR Europe (2017). <http://www.csreurope.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Cruz, J. y Porto, R. (2016). Desempenho social e financeiro de pequenas e médias empresas: modelo conceitual de causa e efeito. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15 (2), 61-70.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *Management Review*, 2, pp.70-76.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.

De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. and den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44 (3), 283-317.

Deery, M., Jago, L. and Stewart, M. (2007). Corporate Social Responsibility within the Hospitality Industry. *Tourism Review International*, 11 (2), 107-114.

De George, R. (1987). The status of business ethics. Past and future. *Journal of Business Ethics* 6, 201–211.

De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management* 31, 896– 905.

Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial – DERES (2017).
<http://www.deres.org.uy/home/que-es-rse.php>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Do Céu Almeida, M. (2005). La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 5, 45-72.

Dodds, R. and Joppe, M. (2005). CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines. Study prepared for the CSR Practice Foreign Investment Advisory Service Investment Climate Department. The World Bank Group.

Dow Jones Sustainability Index (2017). http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/overview.html. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Driver, M. (2006). Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. *Journal of Business Ethics*, 66 (4), 337-356.

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.

Drucker P. (1993). *La Sociedad Post-Capitalista*. Apóstrofe Barcelona.

Durán, A. (2005). Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.

Dzingai, K. N. (2013). CSR reporting among zimbabwe's hotel groups: A content analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), 595-613.

Eberhard-Harribey, L. (2006). Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process. *Corporate Governance*, 6 (4), 358-368.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14, 4: 532-550.

El Dief, M. y Font, X. (2010). Determinants of environmental management in the Red Sea Hotels: personal and organizational values and contextual variables. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348010388657?journalCode=jhtd>.
Accesada el 15 Diciembre de 2015].

Elkington, J. (2010). ¿Qué es sostenibilidad? *Revista Semana Sostenible*. Especial Empresas Sostenibles, 6-7.

Eme, J. E., Obal, U. E. U., Inyang, O. I., and Effiong, C. (2013). Corporate social responsibility in small and medium scale enterprises in Nigeria: An example from the hotel industry. *International Journal of Business and Management*, 8 (14), 119-126.

Enderle, G. and Tavis, L.A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17 (11), 1129-1144.

Epstein, E.M. (1987). The corporate social-policy process - beyond business ethics, corporate social-responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29 (3), 99.

Escamilla, S. (2012). Las políticas de Responsabilidad Social Empresarial como método de creación de valor. Un estudio de casos. Tesis Doctoral Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

Escuela de Responsabilidad Social Empresarial – ERSE (2017). <http://www.observatoriorse.org/documentos/masinfo.pdf>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Ethical Investment Research Services – EIRIS (2017). <http://www.eiris.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

European Business Ethics Network - EBEN (2017). <http://www.eben-net.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

European Foundation for Quality Management – EFQM (2017). <http://www.efqm.org/en/Home/Whatwedo/Publications/PublicationsFrameworks/tabid/273/Default.aspx>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

European Sustainable and Responsible Investment Forum - EUROSIF (2017). <http://www.eurosif.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Fernández, M. y Cuadrado, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 28, 47-57.

Ferus-Comelo, A. (2014). CSR as corporate self-reporting in india's tourism industry. *Social Responsibility Journal*, 10(1), 53-67.

Figuerola Palomo, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Pétry, I. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo e INCAE Business School. Washington.

Fondo Monetario Internacional – FMI (2017). <https://www.imf.org/external/index.htm/>.
Accesada el 14 de mayo de 2017.

Font, X. (2008). Sostenibilidad y Alivio de la Pobreza en Países en vía de desarrollo.
Estudios y Perspectivas en Turismo, 17, 17-28.

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. and Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: the disclosure-performance gap. *Tourism Management*, 33, 1544-1553.

Forest Stewardship Council – FSC (2017). <http://www.fsc.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Forética (2006). Informe sobre la evolución de la RSE en España. Madrid.

Forética (2008). Informe sobre la evolución de la RSE en España. Madrid.

Forética (2008). Informe sobre la RSE en Andalucía, España. Sevilla.

Forética (2011). Informe sobre la evolución de la RSE en España. Madrid.

Forética (2017). <http://foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Foro de Expertos en RSE (2017).

http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Foro de Reputación Corporativa (2017). <http://www.reputacioncorporativa.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Forum Empresa (2011). El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. Ciudad de Panamá.

Forum Empresa (2014). <http://www.empresa.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2014.

Fraile, A. (2010). La nueva economía verde es azul. Sistemas económicos inspirados en ecosistemas naturales. *Revista Namaste*, 80, 15-19.

Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2 (4), 54-61.

Freeman R.E (1984). *Strategic management: A Stakeholders Approach*. Pitman. Boston.

Freeman, R.E. and Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34 (4), 92-98.

Freeman R.E and REED, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance. *Management Review*, 25 (3), pp. 88-106

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Fu, H., Ye, B.H. and Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62–70.

Fundación Alternativas (2012). <http://www.falternativas.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2012.

Fundación Avina (2017). <http://www.avina.net/esp/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Fundación Carolina (2017). <http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/Paginas/index.aspx>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Fundación Ecología y Desarrollo - ECODES (2017). <http://www.ecodes.org/responsabilidad-social/que-es>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación Empresa y Sociedad (2017). <http://www.empresaysociedad.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación Empresarial para la Acción Social – FUNDEMÁS (2017).
http://www.fundemas.org/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=3
9. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación Entono (2017). <http://www.fundacionentono.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones de España y Centro Europeo de Empresas Innovadoras – CEEI (2004). Guía de Responsabilidad Social de la Empresa. Valencia.

Fundación ÉTNOR para la Ética de los Negocios y las Organizaciones de España. (2017).
<http://www.etnor.org/recursos.php>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial – FUNDAHRSE (2017).
<http://www.fundahrse.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación Luis Vives. (2017). <http://www.fundacionluisvives.org/>. Accesada el 4 de mayo de 2012.

Fundación para el Desarrollo Sostenible – FUNDES (2017).
<http://www.fundes.org/?cat=1020&title=Desarrollo%20Empresarial&lang=es>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Fundación Prohumana (2017). <http://www.prohumana.cl/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Gao, Y. and Mattila, A. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20–31.

Gard McGehee, N.G. and Wattanakamolchai, S. (2007). The quiet good: measuring corporate social responsibility within the lodging industry. Hospitality and Tourism Management Virginia Tech and American Hotel & Lodging Educational Foundation. Washington, DC.

Gard McGehee, N.G., Wattanakamolchai, S., Perdue, R.R and Calvert, E.O. (2009). Corporate Social Responsibility within the U.S. Lodging Industry: an Exploratory Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (3), 417-437.

Garay, L. and Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 329-337.

Garay, L. and Font, X. (2013). Motivaciones, Prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 51-84. Enero-Abril.

García, M. (2004). RSC, Círculo Virtuoso Rentabilidad-Medio Ambiente. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.

García, F. y Armas, Y. (2007). Aproximación a la Incidencia de la Responsabilidad Social-Medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 47-66.

García, F. y Armas, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 824-839.

Gardfield, E. (1987). Reviewing review literature: part 1: definitions and uses of reviews. *Current Contents/Life Sciences* 1987, 30 (18), 36.

Garriga, E. and Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51–71.

Gjørlberg, M. (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 10-12.

Glass, R. L., Ramesh, V. y Vessey, I. (2004). An analysis of research in computing disciplines. *Communications of the ACM*, 47 (6), 89-94.

Global Compact / Pacto Mundial de Naciones Unidas (2013). Global Corporate Sustainability Report. New York.

Global Compact / Pacto Mundial de Naciones Unidas (2014). www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html. Accesada el 28 de febrero de 2014.

Global Reporting Initiative – GRI (2017). <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Accesada el 28 de febrero de 2017.

Gómez, L. (2011). Pioneros de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. *Revista Civilizar de Empresa y Economía EDE*, 4, 123-132. Julio-Diciembre. Universidad Sergio Arboleda.

González, E., Alén, M. y Rodríguez, L. (2011). Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas. *Cuadernos de Gestión*, 11, 101-119

González Jiménez de la Espada, G. (2013). Procesos de integración en el sector hotelero español". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 201-239. Enero-Abril.

Greenpeace Internacional (2017). <http://www.greenpeace.org/international/en/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Guédez, V. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias. Hacia un Modelaje Social*. Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria – Venamcham. Caracas.

Gutiérrez, L., Avella, L. y Villar R. (2006). Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Universidad de los Andes. Edisoma Ediciones Especiales. Bogotá.

Hall, C.M. (2000). *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall. Essex.

Heincke, M. (2005). La Responsabilidad Social Empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?. *Revista Opera*, 5, 5, 55-74. Abril. Universidad Externado de Colombia.

Henderson, J. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 228–239.

Hennigfeld, J., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2006). The ICCA Handbook on corporate social responsibility. The Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). John Wiley & Sons Ltd., England.

Herrera, J., Larrán, M. y Martínez-Martínez, D. (2012). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13 (2), 39-65.

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S. and Okumus, F. (2007). Corporate Social Responsibility: What are the top hotel companies reporting?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), pp. 461–475.

Holden A. (2003). In need of New Environmental Ethics for Tourism?. *Annals of Tourism Research*, 30, 94-108.

Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27.

Huimin, G. and Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility – An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 875-885.

Huimin, G., Ryan, C., Li, B. and Gao, W. (2013). Political connections, guanxi and adoption of CSR policies in the Chinese hotel industry: Is there a link? *Tourism Management*, 34, 231-235.

Inoue, Y. and Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 4, 790-804.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial – IARSE (2017). http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=somos. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - INCONTEC (2017). <http://www.icontec.org.co/index.php?section=367>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Instituto de Innovación Social de ESADE (2017). <http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation>. Accesada el 14 de mayo de 2017

Instituto ETHOS de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil (2017). http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Interfaith Center on Corporate Responsibility – ICCR (2017). <http://www.iccr.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

International Chamber of Commerce (2017). <http://www.iccwbo.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

International Organization for Standardization - ISO (2010). ISO 26000, Guía sobre Responsabilidad Social.

International Organization for Standardization – ISO (2017).
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=4254
6. Accesada el 8 de mayo de 2017.

Jiménez, M. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos múltiples. Tesis Doctoral Universidad de Sevilla.

Jones, T. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22 (2), pp. 59–67.

Kakabadse, N.K., Rozuel, C. and Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (4), 277-302.

Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75 (4), 55-66.

Kang, K., Lee, S. and Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 72–82

Kasavana, M. and Brooks, R. (1995). *Managing front office operations*. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. Orlando.

Kasim, A. (2004). BESR in the hotel sector: A look at tourists' propensity towards environmentally and socially friendly hotel attributes in Pulau Pinang, Malaysia. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5 (2), 61–83.

Kasim, A. (2006). The Need for Business Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 7, 1, 1-22.

Kasim, A. (2007). Corporate environmentalism in the hotel sector: evidence of drivers and barriers in Penang, Malaysia. *Journal of Sustainable Tourism*, 15, 680 - 699.

Keim, G.D. (1978). Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model. *Academy of Management Review*, 32–39.

Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. Keele University Technical Report TR/SE-0401.

Kliksberg, B. (2012a). Economistas Ortodoxos en aprietos. El Capital Social se puso en marcha. Como enfrentar la pobreza y la desigualdad? (Capítulo de libro). Biblioteca Bernardo Kliksberg. UNESCO. Buenos Aires.

Kliksberg, B. (2012b). *Por más ética empresarial. Como enfrentar la pobreza y la desigualdad?* (Capítulo de libro). Biblioteca Bernardo Kliksberg. UNESCO. Buenos Aires.

KPMG (2017). <https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>. Accesada el 28 de febrero de 2017.

Khunon, S. and Muangasame, K. (2013). The differences between local and international chain hotels in CSR management: Empirical findings from a case study in Thailand. *Asian Social Science*, 9 (5), 209-225.

Kucukusta, D., Mak, A. and Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19–30.

Kusyk, S. and Lozano, J.M. (2007). Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance*, 7 (4), 502 - 515.

Ladkin, D. (2005). *Action Research*. In *Qualitative Research Practice* (C. Seale, G. Globo, J.F. Gubrium y D. Silverman eds.). SAGE, London pp. 536-548.

Lantos, G. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 18 (7), pp. 595-630.

Lee, M.-D.P. (2008). Review of the theories of corporate social responsibility: It's evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review*, 10 (1) 53-73.

Lee, S. and Park, S.-Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management* 28, 105–112.

Lerner, L.D. and Fryxell, G.E. (1988). An empirical study of the predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 7 (12), 951-959.

Levy, S.E and Park, S.-Y. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18 (1), 147-154.

Li, Y., Fu, H. y Huang, S. (2015). Does conspicuous decoration style influence customer's intention to purchase? The moderating effect of CSR practices. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 19-29.

Linnanen, L. and Panapanaan, V.M. (2002). *Roadmapping CSR in Finnish companies*. Helsinki: Helsinki University of Technology.

Lluill, A. (2001). Contabilidad Medioambiental y Desarrollo Sostenible en el Sector Turístico. Tesis Doctoral Universitat de les Illes Balears. Palma de Mallorca.

Lockett, A., Moon, J and Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies Volume*, 43, (1), 115–136.

Mackenzie, M. and Peters, M. (2012): Hospitality Managers' Perception of Corporate Social Responsibility: An Explorative Study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1, 1-16. DOI:10.1080/10941665.2012.742915

Mahon J.F and Griffin J.J (1999). Painting a portrait. *Business and Society* 38 (1), 126–133.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A crosscultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30 (1), 57-72.

Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56 (1), 55-67.

Maignan, I., Ferrell, O. and Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.

Manne, H., and Wallich, H. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute.

Marcelino, M. y Baldazo, F. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, 33, 125-139.

Martínez, P., Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2013). Responsabilidad Social Corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso de Meliá Hotels. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 141-173. Enero-Abril.

Martínez, P. and Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89–99.

Martos, M. (2011). La responsabilidad social corporativa en la gestión hotelera. *Turismo y Sociedad*, XXII, 2011 (169-184).

Mattera, M. and Moreno, A. (2012). Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International. *Higher Learning Research Communications*, 2 (4), 37-53.

McWilliams, A., Siegel, D.S. and Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.

Melo, T., Cox Moura-Leite, R. and Carlton Padgett, R. (2012). Conceptualization of corporate social responsibility by the luxury hotels in Natal/RN, Brazil. *Caderno Virtual de Turismo*, 12 (2), 152-166.

MHC International Ltd -MHCi (2017). <http://mhcinternational.com/articles/definition-of-csr>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Mihalic, T (2016). Sustainable-responsible tourism discourse e Towards 'responsustable' tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461-470

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia – MINCIT (2016). Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. Bogotá.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia – MINCIT (2016). Boletín Mensual Turismo Diciembre. Oficina de Estudios Económicos. Bogotá.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia – MINCIT (2017). Estadísticas del Centro de Información Turística. <http://www.citur.gov.co/>. Accesada del 7 Marzo de 2017.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-86.

Mohr, L.A., Webb, D.J., and Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible?: The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 45-72.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1 (2), 16-22.

Mullins, L. (1993). *Hospitality Management. A human Resources approach*. Londres: Pitman Publishing.

Muñoz Oñate, F. (1994). *Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Centro de estudios Ramón Areces.

Murphy P. (1978). An evolution: Corporate Social Responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30, 19-25.

Nicolau, J.L. (2008). Corporate social responsibility: worth-creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35, 4, 990–1006.

Nord, T (2006). Corporate Social Responsibility in the Hotel Industry. A Cross Culture Perspective. Center for Transdisciplinary Environmental Research – CTM. Stockholm University. Stockholm.

Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana - ERSE (2010). Informe Comunitat Valenciana 2009. Valencia.

Observatorio de la RSC de España (2017).

http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=63&lang=es. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Observatorio de la RSE de España (2017). <http://www.observatorio-rse.org.es/sitio/observatorio/queEsObservatorioRSE.aspx>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Observatorio de Multinacionales en América Latina – OMAL (2017). <http://www.omal.info/www/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Observatorio de RSE de Colombia (2014). <http://www.observatoriorse.org/index.html>. Accesada el 4 de mayo de 2014.

Organización de las Naciones Unidas – ONU (2001). Código Ético Mundial para el Turismo. Resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. A/RES/56/212. New York.

Organización de las Naciones Unidas - ONU (2012). <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> Accesada el 15 de diciembre de e 2015.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2017).
<http://www.fao.org/publications/es/>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2017).
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/index.htm>. Accesada el 15 de mayo de 2017.

Organización Mundial del Comercio - OMC. (2017). <http://www.wto.org/indexsp.htm>.
Accesada el 14 de mayo de 2017.

Organización Mundial del Turismo - OMT (1999). Código Ético Mundial para el Turismo.
Asamblea General. Santiago de Chile.

Organización Mundial del Turismo - OMT (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica*. Madrid.

Organización Mundial del Turismo - OMT (2008): *Turismo en Iberoamérica*. Madrid.

Organización Mundial del Turismo - OMT y Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016): *El sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - Turismo responsable, un compromiso de todos*. Madrid.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2017).
http://www.oecd.org/pages/0,3417,es_36288966_36288120_1_1_1_1_1,00.html.

Accesada el 14 de mayo de 2017.

Ougaard, M. and Nielsen, M.E. (2004). *Beyond moralizing: agendas and inquiries in corporate social responsibility*. En REDDY, S. (Ed.) *Corporate social responsibility: contemporary insights*. Hyderabad: IFCAI University Books.

Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. and Phan, V.T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44, 2/3, 133-148.

Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. and Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56 (2), 4-12.

Peña, D. y Serra A. (2012). Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (6), pp.1456-1480.

Peña, D. y Serra, A. (2013). La práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar*, 23 (49), 101-114.

Perdomo, J. y Escobar, A. (2011). La investigación en RSE. Una revisión desde el Management. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 193-219.

Pérez, A. (2011). Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del Usuario de servicios financieros. Tesis Doctoral. Universidad de Cantabria.

Perrini, F., Pogutz, S. and Tencati, A. (2006). Corporate social responsibility in Italy: state of the art. *Journal of Business Strategies*, 23 (1), 65-91.

Perú 2021 (2017). <http://www.peru2021.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Porter, M. and Kramer M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. December 2002, Reprint R0212D, pp 5-16. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Porter, M. and Kramer M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December 2006, Reprint R0612D, pp 1-14. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Porter, M. and Kramer M. (2011). Creating Shared Value How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. January-February

2011, Reprint R1101C, pp 3-17. Harvard Business School Publishing Corporation.
Boston, Massachusetts.

Prahalad, C.K.; Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80 (9), 48-57.

Prince of Wales Business Leaders Forum – PWBLF (2017). <http://www.iblf.org/htdig/cgi-bin/htsearch.cgi>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2017). <http://www.undp.org/content/undp/es/home/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA (2017). <http://www.pnuma.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Rainforest Alliance (2017). <http://www.rainforest-alliance.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Integración Centroamericana para la Promoción de la RSE – INTEGRARSE (2017). <http://www.integrarse.org.pa/rse/default.htm>. Accesada el 8 de mayo de 2017.

Red Iberoamericana de Universidades por la RSE – REDUNIRSE (2014). <http://redunirse.org/nuevo/>. Accesada el 14 de mayo de 2014.

Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – REDEAMÉRICA (2017). <http://www.redeamerica.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Reputation Institute (2017). <http://www.reputationinstitute.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Rey-Maquieira, J., Aguiló, E., González, A., Ramos, V. y Razumoba, M. (2011). Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica en las Empresas de Alojamiento. Centro de Investigación y Desarrollo para el Turismo – CITUR y Imagine Tourism Consultancy and Research. Palma de Mallorca.

Riccardi, R. (2004). La responsabilidad social: del capitalismo salvaje al capitalismo benévolo. *Revista Gerenciais São Paulo*, 3, 115-124.

Roadmap excelencia y responsabilidad (2010). Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas turísticas de la Provincia de Málaga.

Robledo, M (2004). *D3D un enfoque integral de la Dirección de Empresas*. Madrid. Ediciones Días de Santos.

Rodríguez-Antón, J., Alonso-Almeida, M. y Celemín-Pedroche, M. (2013). Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos. *Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, (5-1), 15-50. Enero-Abril.

Rubio J, (2005). Modelos y estándares para la gestión de los aspectos de la Responsabilidad social corporativa. Jornadas sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Escuela Universitaria Francisco Maldonado de Osuna. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

Sampaio, A., Thomas, R. and Font, X (2012). Why are some engaged and not others? Explaining environmental engagement among small firms in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 14 (3), 235 - 249.

Sánchez-Fernández, M.D., Vargas Sánchez, A. and Remoaldo, P. (2014). Institutional context and hotel social responsibility. *Kybernetes*, 43 (3), 413-426.

Sandve, A and Øgaard, T. (2014). Exploring the interaction between perceived ethical. *Tourism Management* 42, 177-180.

Sasía P. y Valor C. (2007). *Documento Partenariado, Relaciones Institucionales y RSC del Programa de Gestión Directiva de Organizaciones no Lucrativas*. UNED y Fundación Luis Vives. Curso 2007-2008, 2da etapa, I edición.

Senge, P. and Scharmer, O. (2001). *Community action research. Handbook of action research*. (P. Reasons and H. Bradbury, eds). SAGE, Thousand Oaks, CA.

Sepúlveda, J., Quintero, I., Lizcano, T. y Díaz, E. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga, Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 212-226.

Sepúlveda, J.D., Ordoñez, F. y Prada, C. (2014). Perfil de Responsabilidad Social Empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga, Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23, 23 – 39.

Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance - An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-64.

Shaw, B. and Post, F.R. (1993). A Moral Basis for Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 12, 745-751.

Sheldon P., and Park, S. (2011). An Exploratory Study of Corporate Social Responsibility in the U.S. Travel Industry. *Journal of Travel Research*, 50 (4), 392-407.

SITUR Magdalena (2016). Caracterización de la oferta y el empleo generado por el sector turístico del departamento del Magdalena enero – septiembre. Santa Marta.

Social Accountability International – SAI (2017). <http://www.sa-intl.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Social Enterprise Knowledge Network – SEKN (2017). <http://www.sekn.org/cms/>.
Accesada el 14 de mayo de 2017.

Social Venture Network – SVN (2017). <http://svn.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Solano, L. (2006). Fundamentación lógico-formal de la Responsabilidad Social Corporativa. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Squires B.P. (1989). Biomedical review articles: What editors want from authors and peer reviewers. *Can Med Assoc J*, 141, 195-197.

SRI World Group (2017). <http://www.sriworld.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Stake, R.E. (2000). *Case Studies*. En: Denzin, N.K y Lincoln, Y.S., Ed. Handbook of qualitative research. Londres: Sage, 435-454.

Steiner, G.A. (1972). Social policies for business. *California Management Review*, 15 (2), 17-24.

Stets J. and Carter, M. (2012). A Theory of the Self for the Sociology of Morality. *American Sociological Review*, 77 (1), 120-140.

Sustainability (2017). <http://www.sustainability.com/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Sustainable Investment Research International Group - SIRI Group (2012).
www.sirigroup.org. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigné, E. and Andreu, L. (2003). Being a socially responsible company: what does it mean for European young consumers? 32nd European Marketing Academy Conference, Glasgow: University of Strathclyde.

Teis, Govern Balear y Fondo Social Europeo (2008). La Responsabilidad Social Empresarial en las Islas Baleares. Palma de Mallorca.

Tejedo-Romero, F. y Ferraz Esteves, J. (2016). Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, 16 (1), 125-144.

Tepelus, C.M (2008). Destination Unknown? The Emergence of Corporate Social Responsibility for Sustainable Development of Tourism. Tesis Doctoral. Lund University. Lund, Sweden.

The Business Respect (2017). <http://www.businessrespect.net/definition.php>. Accesada el 12 de mayo de 2017.

The Center for Corporate Citizenship (2017). <http://bccorporatecitizenship.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

The Conference Board (2017). <https://www.conference-board.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

The Copenhagen Centre (2017). <http://www.copenhagencentre.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Transnational Institute - TNI (2017). <http://www.tni.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Transparencia Internacional (2017). <http://www.transparency.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Trías, M. and García, M.A. (2014). Corporate Social Responsibility: A Study of Employee Communication in the Balearic Premium Hotels. *Athens Journal of Tourism*, 1, (1), 21-33.

Tsai W., Hsu, L., Chen, C., Lin, W. and Chen, S. (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 385–396.

Tsai W., Tsang, N. and Chen, S. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1143–1154.

Tzschentke, N., Kirk, D. and Lynch, P.A. (2008). Ahead of their time? Barriers to action in green tourism firms. *Service Industries Journal*, 28, 167 - 178.

UK Social Investment Forum – UKSIF (2017). <http://www.uksif.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

US Social Investment Forum - USSIF (2017). <http://ussif.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

Vaca, R. (2012). Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas: factores determinantes de su nivel de desarrollo y consecuencias. Tesis Doctoral Universitat de Huelva. Huelva.

Vallen, J. and Vallen, G. (1991). *Check-in Check-out*. 4ta. Ed. New York: Wm. C. Brown Publishers.

Van der Duim, R. and Van Marwijk, R. (2006). The implementation of environmental management system for Dutch tour operators: an actor-network perspective. *Journal for Sustainable Tourism*, 14, 449-472.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 95-105.

Van Marrewijk, m. and Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44 (2), 107-119.

Vassilikopoulou, A.I., Siomkos, G.J. and Mylonakis, J. (2005). Clustering consumers according to their attitudes on corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1, (4) 317-328.

Vilanoba, M., Lozano, J. y Dinarés, M. (2006). *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Cuaderno Forética 6. Madrid.

Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, (3), 31-52.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2007). The A to Z of corporate social responsibility. The Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). John Wiley & Sons Ltd., England.

Visser, W., Matten, D., Pohl, M. and Tolhurst, N. (2010). The A to Z of corporate social responsibility. The Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA). John Wiley & Sons Ltd., U.K.

Vives, A (2011). *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Cumpetere. Washington.

Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.

Vives, A (2012). Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 10, Enero-Abril. Fundación Luis Vives.

Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e ikei research and consultancy. Washington.

Voss, C., Tsikriktsis, N., y Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195-219.

Votaw, D. and Sethi, S. (1973). *The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New York.

Walsh, J.P., Weber. K and Margolis J.D. (2003). Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29(6) 859–881.

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4 (2), 74-81.

Wempe, J. and Kaptein, M. (2002). *The balanced company: a theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.

Whitehouse, L. (2006). Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline. *Journal of Business Ethics*, 63 (3), 279-296.

Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp, 691-718.

World Bank and International Finance Corporation (2003). *Company Codes of Conduct and International Standards: An analytical comparison*. Foley Hoag, LLP, Washington, DC.

World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2017). <http://www.wbcsd.org/publications-and-tools.aspx>. Accesada el 4 de mayo de 2017.

World Commission on Environment and Development – WCED (1987). Our Common Future Report. A/42/427. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Accesada el 15 de diciembre de 2015.

World Confederation of Businesses – WORLDCOB (2017).
<http://www.worldcob.org/index.php/about-us?lang=es>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

World Resources Institute – WRI (2017). <http://www.wri.org/>. Accesada el 14 de mayo de 2017.

World Travel and Tourism Council – WTTC (2017). *Travel & tourism economic impact*. London.

World Tourism Organization – UNWTO (2016). *Tourism Highlights*. Madrid. UNWTO.

Yepes, G., Peña W. y Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Yin, R.K. (1989). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, California: Sage.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods, Applied Social Research Methods Series* (3rd ed.). Newbury Park: Sage Publications.

Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review América Latina*, Agosto.

Zadek, S., Sabapathy, J. and Dossing, H. (2003). *Responsible Competitiveness, Corporate Responsibility Clusters in Action*. Londres: AccountAbility & The Copenhagen Centre.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Santa Marta, Colombia, Octubre de 2015

Estimados/as Directores/as, reciban un cordial y respetuoso saludo.

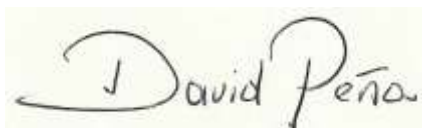
Mediante el presente cuestionario, el cual, hace parte de una **Investigación Doctoral**, la Universidad de Málaga (España) y la Universidad del Magdalena (Colombia), pretenden **identificar cuáles son las Prácticas de RSE** que, a ciencia cierta, llevan a cabo ocho empresas turísticas hoteleras de la Ciudad de Santa Marta (Colombia) y su consecuente clasificación según los niveles de aplicación de las mismas.

Sus respuestas son de gran interés para la investigación, por lo que le agradecemos que tenga la amabilidad de responderlas. Toda la información será tratada con la **máxima confidencialidad y únicamente se utilizarán de forma anónima**.

En síntesis, se quiere conocer, mediante fuentes fiables del hotel (principalmente su Director/a), información relevante en torno a la RSE, para luego encontrar caminos y propuestas concretas que conduzcan hacia el **mejoramiento de los hoteles en éste tema** tan importante para el desarrollo sostenible del sector y de la ciudad de Santa Marta.

Le agradecemos de antemano su inestimable ayuda y le informamos que los resultados del estudio estarán a disposición de los/as empresarios/as que hayan participado en el mismo.

Atentamente,



DAVID DANIEL PEÑA MIRANDA

Investigador Principal

Doctorado Interuniversitario en Turismo

Universidad de Málaga, España

Docente de Planta

Programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad del Magdalena, Colombia

e-mail: dadapemi@yahoo.com

Responda a las siguientes dos cuestiones sobre sus clientes:

<p>14. Seleccione a continuación, el porcentaje (%) de clientes nacionales y extranjeros del hotel.</p> <p>Clientes Nacionales: _____</p> <p>Clientes Extranjeros: _____</p>	<p>15. Seleccione a continuación la procedencia (país de origen) de los clientes del hotel.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	--

Responda a las siguientes cuestiones:

<p>16. Indique en que espacio geográfico (puede elegir varios) se encuentra ubicado el hotel y a que segmento de mercado lo asocia (Tipos/Formas de Turismo).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Espacio Litoral (asociado a Turismo de Sol y Playa y Náutico)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Espacio Natural y/o de Montaña (asociado a Ecoturismo, Turismo Deportivo y de Aventuras en la Naturaleza)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Espacio Urbano (Asociado a Turismo de Ciudad, Cultural, Negocios, Reuniones y Convenciones)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Espacio Rural (Asociado a Turismo Rural y Étnico)</p> <p>17. Indique el tiempo de funcionamiento del hotel. Tome como referencia el año 2014.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 10 años</p> <p><input type="checkbox"/> 2. De 10 a 20 años</p> <p><input type="checkbox"/> 3. De 21 a 40 años</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Más de 40 años</p>	<p>18. El hotel se encuentra certificado con alguna norma de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad u otra).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. NO</p> <p>19. Indique el sexo del Director/a.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Hombre</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Mujer</p> <p>20. Indique la edad del Director/a.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Menos de 40 años</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Entre 41 y 60 años</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Más de 60 años</p>	<p>21. Indique el nivel de estudios del Director/a (elegir sólo una opción: el mayor nivel de estudios que tenga).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Primaria</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Secundaria</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Profesional Universitario (Carrera - Pregrado)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Postgrado Universitario</p> <p>22. Indique que grado de autonomía tiene el Director/a para la toma de decisiones en RSE en su hotel.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Ninguna</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Poca</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Media: ni poca ni mucha</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Mucha</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Total</p>
---	---	--

II- SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN DE LA RSE.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: Indíquenos en qué grado de implementación se encuentran las siguientes Actividades Económicas de RSE del hotel (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

Tenga en cuenta el respectivo significado de cada nivel:

0= nulo. No se evidencia la realización de ninguna práctica de RSE.

1= mínimo. Se evidencian actividades aisladas de caridad y filantropía.

2= bajo. Se limitan al estricto cumplimiento de la legislación vigente.

3= medio. Comienzan a realizar prácticas responsables de carácter táctico a las que no están obligadas por ley.

4= alto. La RSE se integra a la estrategia del negocio.

5= máximo. Se implica con el Desarrollo Sostenible de la Sociedad y contribuye con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

	Nulo	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
23. 'La RSE está integrada a la estrategia de mi negocio (Misión, Visión, Valores, Política, Plan Estratégico)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. 'Estamos adheridos a alguna iniciativa internacional, nacional, regional o local en RSE (Pacto Mundial, Código Ético del Turismo, GRI u otra de tipo nacional, regional o local)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. 'Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a precios competitivos (buena relación calidad-precio)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. 'Conocemos las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. 'Damos a los clientes una información completa, transparente y honesta de la oferta comercial, al tiempo que respetamos sus derechos'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. 'Alentamos a los clientes para el uso y consumo de productos y servicios locales que requiera durante su estancia (cadena de valor del negocio turístico)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. 'Contratamos personal local en los diferentes niveles de responsabilidad jerárquica de la empresa (bajo-medio-alto)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. 'Pagamos un salario digno y justo a los trabajadores, el cual, como mínimo, cumple con la legislación legal vigente y los precios de mercado del sector'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. 'Contratamos proveedores locales'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. 'Introducimos aspectos de responsabilidad social en los criterios de compra'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. Describanos otras Actividades Económicas de RSE que no se hayan mencionado anteriormente y que se estén llevando a cabo en la Cadena; para cada una diga en qué Grado de Implementación se encuentra, teniendo en cuenta los niveles de valoración que se muestran a continuación: 0= nulo. 1= mínimo. 2= bajo. 3= medio. 4= alto. 5= máximo.						

ACTIVIDADES SOCIALES: Indíquenos en qué grado de implementación se encuentran las siguientes Actividades Sociales de RSE del hotel (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Nulo	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
34. 'Tenemos una política y plan de acción social establecido'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35. 'Colaboramos directa y/o indirectamente en proyectos sociales de las comunidades locales (asistencialismo, cooperación al desarrollo, voluntariado corporativo, fundación empresarial, colaboración con ONG's, donaciones, caridad, filantropía aislada, préstamo de nuestras instalaciones, etc.), en temas de salud, educación, vivienda, etc., que de alguna manera contribuyan a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida en la zona.'	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36. 'Promovemos el respeto por los Derechos Humanos de los trabajadores y la comunidad local (incluye un no rotundo a la explotación laboral y sexual infantil), al tiempo que respetamos el derecho a la asociación sindical.'	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37. 'Hacemos un cuidado especial de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de riesgos laborales, el mejoramiento de las condiciones de salud e higiene laboral y la puesta en marcha de actividades de integración y esparcimiento (lúdicas, culturales y deportivas).'	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38. 'Contamos con políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal de los trabajadores'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39. 'Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados, al tiempo que se dan las facilidades de horario para la asistencia del personal a la formación'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40. 'Promovemos la equidad de género en todos los procesos organizacionales, desde la contratación hasta la promoción interna o asenso'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41. 'Tenemos contratadas personas con algún tipo de discapacidad'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42. 'Nuestras instalaciones se encuentran adaptadas para personas/clientes con discapacidad'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. 'Promovemos en los clientes el respeto por el patrimonio, los valores, la cultura y la lengua de las comunidades locales, al tiempo que los motivamos para la integración y participación de iniciativas sociales con los pobladores del destino'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44. Describanos otras Actividades Sociales de RSE que no se hayan mencionado anteriormente y que se estén llevando a cabo en la Cadena; para cada una diga en qué Grado de Implementación se encuentra, teniendo en cuenta los niveles de valoración que se muestran a continuación: 0= nulo. 1= mínimo. 2= bajo. 3= medio. 4= alto. 5= máximo.						

ACTIVIDADES AMBIENTALES: Indíquenos en qué grado de implementación se encuentran las siguientes Actividades Ambientales de RSE del hotel (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Nulo	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
45. 'Tenemos una política y un plan medioambiental establecido'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46. 'Tenemos una estrategia concreta para hacer frente al calentamiento global (cambio climático)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
47. 'Contamos con un certificado ambiental o estamos en proceso de certificación'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
48. 'Tenemos identificados nuestros impactos medioambientales y realizamos acciones concretas para su minimización'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
49. 'Tenemos programas o sistemas de ahorro en el consumo de energía, agua y papel (empleados-clientes)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
50. 'Utilizamos algún tipo de energía alternativa (renovable: solar, eólica, oceánica, geotérmica, biomasa o hidráulica)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
51. 'Tenemos programas o sistemas para la reducción, reciclaje, separación y/o tratamiento de residuos'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
52. 'Introducimos aspectos medioambientales en los criterios de compra y de selección de proveedores y socios comerciales (cadena de valor del negocio turístico)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
53. 'Promovemos entre los clientes el cuidado y la protección del medio ambiente del destino'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
54. 'Hacemos campañas de sensibilización y/o formación medioambiental a trabajadores, clientes, socios comerciales y/o comunidades locales del destino (cadena de valor del negocio turístico)'.	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
55. Describanos otras Actividades Ambientales de RSE que no se hayan mencionado anteriormente y que se estén llevando a cabo en la Cadena; para cada una diga en qué Grado de Implementación se encuentra, teniendo en cuenta los niveles de valoración que se muestran a continuación: 0= nulo. 1= mínimo. 2= bajo. 3= medio. 4= alto. 5= máximo.						

III- TERCERA PARTE: MOTIVACIONES Y OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DE LA RSE.

MOTIVACIONES: En referencia a las motivaciones para aplicar la RSE en la Cadena, indíquenos su opinión, en relación al Director/a, sobre los siguientes enunciados (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
56. 'Los valores personales (ética y moral) y estilo de dirección le impulsan para implementar medidas de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
57. 'La RSE mejora la competitividad de mi Hotel'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
58. 'La RSE mejora la imagen y la reputación del hotel ante todos los <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés)'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
59. 'La Presión externa de los <i>stakeholders</i> (Grupos de Interés) lleva a implementar medidas de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
60. Describanos otras motivaciones que pueden llevar a aplicar la RSE en la Cadena, que no se hayan mencionado anteriormente.					

OBSTÁCULOS: En referencia a los obstáculos para aplicar la RSE en la Cadena, indíquenos su opinión, en relación al Director/a, sobre los siguientes enunciados (para cada enunciado elegir una sola respuesta):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
61. 'La actitud y estilo de dirección no permiten integrar la RSE al negocio'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
62. 'No se está informado y no se sabe cómo implementar medidas de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63. 'No se cuenta con recursos (financieros, tiempo y humanos) para poder implementar actividades de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64. 'El Gobierno no apoya, no acompaña, ni incentiva la implementación de medidas en materia de RSE'.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
65. Describanos otros obstáculos que impiden aplicar la RSE en la Cadena, que no se hayan mencionado anteriormente.					